



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Sitouttamisen kehittäminen siivousalan yrityksessä

Marko Nissilä

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Sitouttamisen kehittäminen siivousalan yrityksessä

Marko Nissilä
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2017

Marko Nissilä

Sitouttamisen kehittäminen siivousalan yrityksessä

Vuosi	2017	Sivumäärä	45
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten siivousalan yritys voisi parantaa työntekijöiden sitouttamista yritykseen. Opinnäytetyössä käytetään tietopohjana henkilöstöjohtamisen kirjallisuutta.

Mahdollisten sitouttamiseen vaikuttavien tekijöiden pohjalta on tehty kvantitatiivinen kysely, jonka tarkoituksena on määrittää se mitkä asiat niistä asioista jotka vaikuttavat henkilöstön sitouttamiseen ovat työntekijöiden mielestä ongelmallisia. Tutkimuksessa on myös tehty ryhmähaastattelu uusien työntekijöiden kanssa, siitä mitkä heidän mielestään ovat yrityksessä sellaisia asioita jotka vaikuttavat negatiivisesti heidän sitouttamiseensa. Saatujen vastausten ja ryhmähaastattelun pohjalta huomattiin, että palkitseminen ja palkkaus, työn organisointi, työnjousto, henkilöstö- ja työsuhte-edut ja yhteenkuuluvuus organisaatiossa ovat asioita, joissa yrityksellä olisi parantamisen varaa. Näistä tiedoista voidaan analysoida, että tekijä joka heikentää työntekijöiden sitoutumista yrityksessä liittyy oleellisesti siihen minkä tyyppinen yrityksen ja henkilöstön suhde yrityksessä on. Kerätyn tiedon perusteella voidaan arvioida, että se painottuu vahvasti transaktionaaliseksi suhteeksi.

Viimeisenä kohtana opinnäytetyössä analysoidaan saatujen tietojen pohjalta, mitkä ovat ne keinot joilla siivousalan yritys voisi parantaa työntekijöidensä sitoutumista. Sen perusteella että yrityksen ja henkilöstön välinen suhde on vahvasti transaktionaalinen, on kaksi tapaa joihin sitouttamisen parantaminen yrityksessä pelkistyy, joko pyritään kilpailemaan vahvistamalla palkitsemista ja palkkausta, tai pyritään vahvistamaan relationaalista suhdetta yrityksen ja sen henkilöstön välillä. Molemmat johtavat parempaan sitoutumiseen, koska transaktionaalisen suhteen ominaispiirre on se että työntekijän ainoa sidos organisaatioon on sieltä saatava korvaus hänen työpanoksestaan.

Asiasanat: sitoutuminen, palkitseminen, siivousala

Marko Nissilä

Improving employee commitment in a cleaning company

Year	2017	Pages	45
------	------	-------	----

The objective of this thesis is to study how it is possible to improve the commitment of the company's employees. The factual basis of this thesis comes from HRM related books.

A quantitative study that's created based on the knowledge applied from the general HRM knowledge and the industry's way of doing things. The study's purpose is to get information on what the employees feel are the problematic things with how the cleaning company does things regarding commitment related things. Also done in this thesis is group interview with new employees of the cleaning company, and what they feel would be the problematic spots in the company's actions when talking about commitment related things. From the result gained from the survey and the group interview it was noticed that remuneration and salary, organising of the work, flexibility of work, employee benefits and fringe benefits, the sense of belonging to the organisation. From these it's possible to analyse that the reason for the low level of commitment in the company is the type of relationship the company has with the employees, which is largely transactional.

From this information in the thesis there is an analysis of what the cleaning company should do to improve the commitment of their employees. Going by the analysis that the relationship of the company with it's employees is heavily transactional, there are two main ways of positively influencing the level of commitment with the employees. These two ways are either competing with the remuneration and salary, or by trying to change the relationship with the employees to be less transactional. The reason why remuneration and salary increase are possible ways to influence the level of commitment, is due to the fact that transactional relationship works in a way where the only influencer is the amount of remuneration for your work effort.

Keywords: commitment, recompensing, cleaning industry

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Sitouttaminen ja sitoutuminen.....	8
2.1	Perehdytys osana sitouttamista	10
2.2	Sisäiset vaikuttimet sitoutumisessa.....	11
2.2.1	Työn merkityksellisyys	11
2.2.2	Vaikutuskyky työn tekemisessä	12
2.2.3	Työntekijän työosaaminen	12
2.2.4	Työnkehitys	13
2.2.5	Sisäistenpalkintojen vaikutukset ja toiminta sitoutumisen kannalta	13
2.3	Näköalaohjelma	14
2.4	Palkitseminen ja palkkaus.....	14
2.4.1	Palkitsemisen keinot.....	15
2.4.2	Palkitsemisen seuraukset	15
2.4.3	Palkitsemisstrategia ja palkitsemispolitiikka	16
2.4.4	Palkitsemisjärjestelmä.....	16
3	Siivousala ja sitoutuminen: kyselytutkimus ja ryhmähaastattelu.....	19
3.1	Kyselytutkimus ja ryhmähaastattelu	19
3.1.1	Tutkimusmenetelmät	19
3.1.2	Kyselyn ja haastattelun toteutus.....	20
3.1.3	Validiteetti ja reliabiliteetti	20
3.2	Kvalitatiivisen kyselyn tulokset.....	21
3.2.1	Vapaamuotoiset kehitysideat yrityksen kehittämiseksi kyselyssä	28
3.2.2	Vapaamuotoiset vastaukset sitouttamisen parantamiseksi kyselyssä	28
3.3	Haastattelun tulokset	29
3.4	Kyselyn ja haastattelun tulosten yhteenveto	29
4	Sitouttamisen toimenpiteiden kehittäminen	30
4.1	Palkkaus ja palkitseminen.....	30
4.2	Henkilöstöedut ja luontoisedut.....	30
4.3	Yhteenkuuluvuus	31
4.4	Työn organisointi ja työnjousto	31
4.5	Kommunikaatio ja viestintä	32
4.6	Näköalaohjelman toteutus	32
4.7	Palkitsemisjärjestelmän toteutus.....	33
5	Yhteenveto	33
	Lähteet	35
	Kuviot	36

Liitteet.....	37
---------------	----

1 Johdanto

Opinnäytetyössä tutkitaan, miten Helsingissä toimivassa siivousalan yrityksessä voitaisiin parantaa siivoustehtävissä toimivien työntekijöiden sitouttamista. Alalle tyypillistä on kova hintakilpailu; tosin yritys ei ole joutunut itse kaikkein pahimpaan hintakilpailuun mukaan korkeamman työnlaadun takia.

Yrityksen toiminnasta 60% on kotisiivouksia ja 40% yrityssiivouksia. Henkilöstön kokonaismäärä on yrityksessä 35, joista kuusi on toimistolla työtä tekevää henkilöstöä, ja loput siivoustehtävissä töitä tekevää henkilöstöä. Miesten osuus henkilöstöstä on viisi kappaletta, joten kyseinen organisaatio on naisvaltainen sukupuolijakaumansa osalta.

Tutkimus tehdään ensin selvittämällä mikä on yrityksessä tämän hetkinen taso erilaisissa mahdollisissa asioissa jotka voivat vaikuttaa sitouttamiseen, ja mitkä ovat ne asiat, joita yrityksen työntekijät toivoisivat parannettavan. Tutkimisessa ja sen jälkeisessä analysoinnissa täytyy ottaa huomioon yrityksen työntekijöiden monikulttuurisuus, joka vaikuttaa heidän arvopohjaansa. Henkilöstön jäsenien synnyinmaat ovat Nepali, Vietnam, Viro, Venäjä, Kamerun, Kreikka ja Italia. Monikulttuurinen työntekijäpohja luo myös omia haasteitaan yrityksessä sitouttamisella. Tutkimus tehtiin verkossa tehdyllä kyselyllä ja paikan päällä tehdyllä ryhmähaastattelulla työntekijöille. Eli tutkimus on kvalitatiivinen. Näistä saaduilla tiedoilla analysoidaan tutkimuksen pohjalta keskeisimmiksi tulleet kohdat, joissa yritys voi vaikuttaa työntekijöiden sitouttamiseen positiivisesti.

2 Sitouttaminen ja sitoutuminen

Sitouttaminen on tärkeää yrityksen näkökulmasta, koska työntekijän poistuesta organisaatiosta aiheuttaa tämä yritykselle todellisia taloudellisia menetyksiä. Suorittavassa työssä olevan henkilöstön kohdalla tämä tarkoittaa taloudellisia menetyksiä, jotka voivat vastata suorissa kuluissa 3-6 kuukauden palkkaa vastaavaa summaa. Asiantuntija työssä olevan henkilön kohdalla kyseessä voi olla jopa 1-2 vuoden palkkaa vastaavat kulut. Ja yleensä henkilöstön lähdöstä johtuvat epäsuorat kulut ovat organisaatiolle vieläkin isommat. (Kauhanen.2010.99.)

Sitoutuminen organisaatioon voi olla myös irrallaan työtyytyväisyydestä, koska välttämättä vaikka henkilö pitää työn tekemisestä alalla, ei hän ole tyytyväinen organisaatioon jossa työtehtävät suoritetaan. Ja tästä syystä vaihtaa organisaatiota. Sama toimii myös päinvastoin, eli henkilö voi olla halukas työskentelemään organisaatiossa, mutta haluton työskentelemään työtehtävissään, ja haluaisi olla toisissa tehtävissä samassa organisaatiossa. Näiden takia on oleellista tutkia henkilöstön sitoutumista organisaatioon, myös muuten kuin työtyytyväisyyden näkökulmasta. (Greenberg.2013.159.)

2.1 Vaihtuvuus ja sitoutuminen

Iso vaihtuvuus voi olla seurausta muustakin kuin heikosta sitoutumisen tasosta. Yleisimmät vaihtuvuuden tekijät ovat: perehdytyksen ja osaamisen riittämättömyys, liian yksinkertaiset ja monotoniset tehtävät, joista puuttuu itseohjautuvuuden mahdollisuus, koetaan ettei arvosteta henkilöstöä, työ ei vastaa työntekijän odotuksia työstä, esimiehen tuki ei ole riittävää ja se ettei ole kehittymismahdollisuuksia. Tyypillisesti organisaatioissa joissa suuri osa työntekijöistä koostuu nuorista, ja mahdollisesti opiskelevista työntekijöistä, on vaihtuvuus myös suurta. Huonoimmissa tapauksissa iso vaihtuvuus on mahdollisesti merkki ongelmallisesta johtamisesta tai ilmapiiristä. Vaihtuvuuteen voidaan vaikuttaa palkan suuruudella ja työviihtymisen parantamisella. Tosin palkan merkitys on harvemmin riittävä vaihtuvuuden ehkäisemiseksi. (Viitala.2013.88.)

Pieni vaihtuvuus ei ole epätoivottava asia, koska yleensä juuri ne työntekijät joita organisaatio haluaa vähiten pitää itselleen poistuvat siitä. Ja vaihtuvuuden avulla saadaan näin myös uusia heidän tilalleen. Tosin vaihtuvuuden negatiivisina aspekteina ovat menetetty osaaminen ja tieto vanhojen työntekijöiden poistuessa ja uusien työntekijöiden aiheuttamat kustannukset rekrytoinnista ja perehdytyksestä. (Viitala.2013.88,89.) Jos organisaatiossa on iso vaihtuvuus henkilöstön suhteen, liitetään se monesti henkilöstön huonoon sitoutumiseen. Tosin sitoutuminen käsitteenä sisältää muutakin kuin pelkästään sen, ettei henkilöstö ole helposti organisaatiosta poistuvaa. Sitoutuminen on psykologinen sopimus organisaation ja sen jäsenen välillä. Nämä sopimukset voidaan jakaa Rousseun mukaan kahteen tyyppiin, joita ovat transaktionaaliset ja relationaaliset. Näiden lisäksi on luokiteltavissa kolme erilaista

sitoutumisen tyyppiä, jotka ovat jatkuva sitoutuminen, normatiivinen sitoutuminen ja affektiivinen sitoutuminen. (Viitala.2013.85-88.)

Transaktionaalisessa tyypissä on kyse puhtaasta vaihdannasta organisaation ja sen jäsenen välillä. Jäsen saa palkan antamastaan työsuorituksesta organisaatiolle, eikä kumpikaan osapuoli odota suhteelta sen enempää. Tyypillisesti tällaiset suhteet ovatkin jäsenen kannalta ajallisesti epävarmoja tai lyhyitä. Koska transaktionaalisessa suhteessa jäsenen suhde perustuu pelkästään rahaan, voi se johtaa jäsenen haluttomuuteen tehdä mitään muuta kuin sen verran että hän täyttää minimivaatimukset suhteen ylläpitämiseen. Tämä näkyy joustamattomuutena ja kiinnostamattomuutena organisaation etujen suhteen. (Viitala.2013.85.)

Relationaalisessa tyypissä osapuolet tarjoavat enemmän kuin pelkästään rahaa tai aikaa toisilleen. Organisaatio on valmis joustamaan jäsenen suhteen, mutta myös jäsen on valmis joustamaan organisaation suhteen, kun puhutaan jäsenen tehtävistä organisaatiossa.

Relationaalisissa suhteissa on tyypillisesti jäsenelle suurempi luottamus ja lojaalius organisaatiota kohtaan transaktionaalisessa suhteessa. Tyypillisesti relationaalisissa suhteissa organisaation jäsen kokeekin luottamusta työsuhteensa pitkäkestoisuuteen. Relationaalisen suhteen etu organisaation kannalta on se, että jäsen kokee itsensä osaksi organisaatiota, joka johtaa siihen, että jäsen ei ajattele pelkästään omaa etuaan vaan myös organisaation etua. (Viitala.2013.85,86.)

Jatkuvalla sitoutumisella tarkoitetaan sitoutumista, joka perustuu hyöty ja haitta ajatukseen organisaation jäsenelle. Eli jatkuvassa sitoutumisessa vaikuttaa organisaation jäsenen pysymiseen, se miten suuret ovat hänen palkkionsa ja etunsa organisaatiossa, ja toisaalta miten suuren ovat ne haitat, jotka organisaation jättäminen hänelle aiheuttaisi. (Viitala.2013.86.)

Affektionaalisessa sitoutumisessa on taas kyse tunteista, joita jäsen kokee organisaatiossa. Nämä näkyvät jäsenen haluna kuulua organisaatioon. Vaikuttavia tekijöitä ovat tyypillisesti organisaatioon jäseneltä kohdistuvat arvostuksen ja luottamuksen tunteet. Myös sosiaalisten suhteiden vaikutus organisaatiossa on osa affektionaalista sitoutumista. Normatiivisessa suhteessa on taas kyse siitä, että jäsen toimii sen mukaan miten hän olemassa olevien normien perusteella ajattelee häneltä odotettavan. On huomattu että affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen organisaatioon johtavat parempiin työtuloksiin kuin jatkuva sitoutuminen. (Viitala.2013.86.)

On tosin tärkeä huomata että organisaation ja sen jäsenen välistä suhdetta harvemmin voidaan luokitella täysin yhden tyyppiseksi, vaan on odotettavaa että kyseinen suhde sisältää ominaisuuksia useammasta kuin yhdestä tyypestä. (Viitala.2013.86.)

Sitouttaminen alkaa rekrytoinnista, jossa työntekijälle luodaan oikeanlainen kuva organisaatiosta ja tehtävistä, tällä helpotetaan sellaisten ihmisten palkkaamista joiden arvot,

tavoitteet ja odotukset ovat linjassa sen suhteen mitä organisaatio heille tarjoaa. Tiivistäen keinot joilla työntekijän sitoutumiseen voidaan vaikuttaa ovat kilpailukykyisen palkkauksen, tai sellaisen palkkauksen tarjoaminen, joka on muiden etuisuuksien kanssa verrattavissa kilpailukykyiseen korvaukseen työtehtävistä, mahdollisuudella työntekijälle kehittyä tehtävissään ja oppia lisää, hyvällä johtamisella, työn organisoimisen mahdollisuudella ja työn kiinnostavuudella.

Sitoutuminen näkyy työntekijällä niin että hänellä on päämäärä, jonka eteen tehdään tekoja ja päätöksiä, joilla saavutetaan kyseinen päämäärä, ja otetaan vastuu sen toteutumisesta. Sitouttamisella siis tarkoitetaan tilannetta jossa työntekijä yrittää parhaansa mukaan tehdä työssään ratkaisuja omatoimisesti jotka kehittävät toimintaympäristöä ja siinä tehtyä toimintaa, eli he pystyvät ja haluavat ohjata, ja hallita itse omaa työntekemistään. Tilanne jossa työntekijät eivät ole sitoutuneita on taas sellainen jossa työntekijät tekevät työtä vain tekemisen takia. (Thomas.2010.11,31,38.)

Tämän päivän työmaailmassa on huomattu se, että työntekijän tarvitsevat tarkoituksen tekemälleen työlle, jotta kyseinen työ on haluttavampi tehtäväksi ja työntekijät haluavat tehdä enemmän kuin heiltä vaaditaan työssään. Eli jotta voi olla itseohjautuvuutta työssä pitää työntekijä olla tarkoitus työn taustalla. Mutta kaikki tarkoitukset työntekijälle eivät ole yhtä tärkeitä. Onkin havaittu että työntekijöihin eivät vetoa taloudelliset tarkoitukset, eli yritysvisio, jossa korostetaan voiton lisäämistä yritykselle, ei yleensä tarjoa työntekijälle tarkoitusta joka johtaisi hänen sitoutumiseensa ellei yrityksen taloudellinen tilanne uhkaa hänen hyvinvointiaan. Sen sijaan visio jonka teemat pohjautuvat asioihin joista työntekijä voi olla ylpeä toimivat paremmin tarkoituksen ja sitä kautta sitoutumisen tarjoamisessa.

Esimerkkejä tämän tyyppisestä visiosta ovat: se että haluaa olla parempi kuin muut asiakkaiden mielestä, tai se että haluaa olla alansa laadukkain toimija. Tarkoitus työntekijöille johtaa myös sitoutumiseen sitä kautta, että kun päämäärä on yhteinen, sitoo se organisaatiossa olevien keskinäisiä suhteita. (Thomas. 2010. 23-28.)

2.1 Perehdytys osana sitouttamista

Hyvän perehdytyksen saanut työntekijä liittyy paremmin osaksi organisaatiota, ja näin ollen myös sitoutuu siihen paremmin. Perehdytyksellä vaikutetaan siihen, miten tervetulleeksi työntekijä kokee itsensä organisaatiossa. Vaikka esimies ei olisi ydinroolissa perehdytyksen suhteen on tärkeää työntekijälle syntyvän ensivaikutelman takia, että esimies toivottaa hänet tervetulleeksi alussa.

Perehdytyksen tulee olla järjestelmällistä ja ennalta sovittua, tässä hyvä työkalu on perehdytyskansio. Perehdytyksen ei silti kannata olla vain työnantajalta työntekijälle kohta kohdalta saneltu lista, vaan perehdytyksen tulisi olla vuoropuhelu jossa painotetaan asioita sen mukaan, mitä asioita pitää käydä eniten lävitse. Työnkuvan läpikäymisen tulee sisältää

työntekijän päävastuut, suoritustavoitteet, kehittymistavoitteet ja arviointikriteerit työssä onnistumisen suhteen. Perehdyttäminen koostuu kuudesta vaiheesta. Ensimmäinen on jo ennen kuin työntekijä tulee töihin, ja silloin suunnitellaan perehdytyksen toteutus käytännössä ja varmistetaan että se pystytään toteuttamaan. Seuraavaksi työntekijä otetaan vastaan työyhteisöön, ja osoitetaan että hän on siihen tervetullut. Tämän jälkeen päästään ensimmäiseen työpäivään, jossa esitellään yleisesti työympäristö ja työkaverit. Ensimmäisellä viikolla käydään läpi jo perusasiat, jotta voidaan siirtyä työntekemiseen. Ensimmäinen kuukausi keskittyy siihen, että varmistetaan työntekijän valmiudet onnistuneisiin työtehtäviin. Ja viimeinen vaihe on koeajan päätyttyä, jossa ohjaaminen jatkuu edelleen, koska työntekijän ohjaaminen ei pääty koeajan kanssa. (Surakka & Laine.152-155.)

2.2 Sisäiset vaikuttimet sitoutumisessa

Työntekijöiden sitoutumiseen heidän työssään vaikuttaa parhaiten sisältäpäin työntekijästä tulevat palkinnot joita saadaan, kun työntekijät arvioivat työnaikana työtä. Kun arvioinnin lopputulos on positiivinen, saa työntekijä positiivisen henkisen kokemuksen siitä. Näkökulmat joita työntekijä arvioi työntekemisen aikana voidaan jakaa neljä asiaan. Näitä ovat työn merkityksellisyys, vaikutuskyky työn tekemisessä, työntekijän työosaaminen ja työnkehitys. Työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan, sitä että työntekijä kokee tekevänsä työtä joka ei ole turhaa ja että työllä on merkitystä isommassakin näkökulmassa. Vaikutuskyvyllä työnsisältöön tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että työntekijä työn asettamien vaatimusten puitteissa vaikuttaa, siihen miten hän tekee työnsä. Työntekijän työosaamisella viitataan siihen kokemukseen jonka työntekijä saa, kun hän tekee työnsä hyvin. Työnkehityksellä tarkoitetaan sitä, että työntekijä kokee asioiden liikkuvan eteenpäin työssään, eli että työtä tehdessä on oikeasti niin että luotu päämäärä on mahdollista saavuttaa. (Thomas. 2010. 11,48,50.)

2.2.1 Työn merkityksellisyys

Merkitystä ihminen saa siitä, että hänellä on intohimo johonkin. Se mikä luo merkitystä työntekijän työhön riippuu hyvin paljon siitä, kuinka pitkään ollaan oltu työympäristössä. Alkupuolella merkitystä saadaan siitä, että päästään todistamaan omaa osaamista ja kehittymään työssä, eli tulemaan osaajaksi. Kun työntekijästä alkaa tuntua että hän osaa asiat, katoaa häneltä tämä merkityksen tuoja, ja hän tarvitsee uuden merkityksen työlleen. Tässä vaiheessa tyypillisesti merkityksen tuojat individualisoituvat organisaatiossa. Mutta on silti mahdollista luoda työntekijöille päämäärä, joka yhdistää heidän intohimojaan ja sitä kautta antaa yhteisen jaettavan merkityksen työntekemiselle. Tämä on mahdollista koska tyypillisesti ihmiset hakevat töihin paikkoihin, joissa he pystyvät toteuttamaan intohimojaan. (Thomas. 2010. 51,52.)

2.2.2 Vaikutuskyky työn tekemisessä

Vaikutuskyky työhön tulee esiin muutamalla tavalla. Ensinnäkin jos ihmisiä kohtaan käyttäydytään niin holhoavasti työn ohjaamisessa, että heistä rupeaa tuntumaan kuin he olisivat lapsia, rupeavat ihmiset myös reagoimaan käytöksessään näin. Eli pahimmassa tapauksessa liian tiukka työnohjaus, jossa työntekijä ei koe hänellä olevan mahdollisuutta vaikuttaa, tekee työntekijästä passiivisen henkilön, joka ei pysty tekemään muuta kuin sen mitä hänelle erikseen ohjeistetaan. Toinen vaihtoehto on se, että liian tiukka ohjaus aiheuttaa työntekijässä negatiivisen vastareaktion.

On myös tärkeää huomata se, että jos työllä on merkitys, mutta siinä ei ole vaikutusmahdollisuutta aiheuttaa se työntekijässä turhautumista. Henkilö joka varsinaisesti tekee tehtäviä voi huomata yksinkertaisesti paremman tavan hoitaa tehtävänsä, mutta jos hän kokee ettei hän voi vaikuttaa tehtävien tekemiseen niin että parempi tapa otetaan käyttöön, aiheuttaa se hänessä varmasti turhautumista.

Kolmas ja tärkein asia vaikutuskyvyssä työhön on, että se miten paljon työntekijä on vastuussa valinnoista, jotka ovat johtaneet varsinaiseen lopputulokseen, sitä suurempi merkitys työn tuloksella on hänelle. On helpompi kokea onnistumisen tunne työympäristössä, kun on itse vaikuttanut aktiivisesti siihen miten työ tehdään. Jos taas vaikuttamisen mahdollisuus on ollut pieni, ja kaikki on saneltu ylhäältä alaspäin ei työntekijä välttämättä koe samanlaista vastuuta työntuloksista. Jos työntekijä ei koe vastuuta työnsä tuloksista, ei hän voi olla myöskään sitoutunut työhönsä. (Thomas. 2010. 53-55.)

2.2.3 Työntekijän työosaaminen

Ketä tahansa ihminen saa iloa siitä, että hän osaa tehdä jotain hyvin ja usein se positiivinen palaute jota onnistumisesta saa riittää motivaattoriksi asian uudelleen tekemiseksi. Ja jos ihminen tekee koko ajan hyvin työnsä, on hän myös syventynyt siihen tasolla, joka vaikuttaa hänen ajantajuunsa. Jos ei ole syventynyt työhönsä on siihen helppo pitkästyä, ja se tuntuu silloin myös raskaammalta.

Jos taas työntekijällä on myös tehtävässä merkityksellinen päämäärä, kokee työntekijä onnistuvansa edistymään tämän päämäärän suhteen samalla. On myös mahdollista, että työntekijä kokee luovan onnistumisen työssään, vaikka työssä ei olisikaan kyse taiteesta. Sen jälkeen kun työntekijä hallitsee perusteet, voi hän alkaa tehdä luovia ratkaisuja miten toteuttaa tehtävä paremmin, ja sitä kautta kokea onnistumisen tunnetta siitä että pystyy ratkaisemaan asian uudella tavalla. On hyvä myös huomata että pelkästään se että kokee pystyvänsä vastaamaan niihin laatuvaatimuksiin joita työntekijä itse työlleen laittaa, luo parempaa oloa työntekijälle. (Thomas. 2010. 55-57.)

Yhtenä tapana vaikuttaa työntekijän osaamiseen on perehdytys, ja tätä kautta hyvin tehty perehdytys on siksi yksi selkeä tapa vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen organisaatiossa. (Surakka & Laine.152.) Hyvä perehdytys on vieläkin merkittävämpi sitouttamisen kannalta organisaatioissa joissa työntekijät eivät välttämättä tule samasta kulttuurista kuin organisaatio itse. Tämä johtuu siitä että pelkästään työpaikkaa vaihtaessa työntekijä yleensä kyseenalaistaa oman osaamisensa, vaikutus on vielä suurempi kun työntekijä ei vaihda pelkästään työpaikkaa vaan myös maata. Normaalin perehdytyksen jälkeen työntekijän tulisi tietää ainakin: työhön kohdistuvista odotuksista, omista vastuualueistaan organisaation jäsenenä, miten hoitaa omat työtehtävänsä, oma työyhteisönsä ja työnsä turvallisuusohjeistus. Perehdytyksen tukena korostuu maahanmuuttaja taustaisilla työntekijöillä palautteen merkitys ja sen säännöllisyys, tämä johtuu siitä että maahanmuuttaja taustainen työntekijä voi olla erityisen epävarma työosaamisensa suhteen. (Yli-Kaitala. 2013.25-38.)

2.2.4 Työnkehitys

Ihmisillä on tarve kokea ja havaita että he ovat lähempänä päämääränsä. Eli vaikka työntekijällä on merkityksellinen päämäärä ei se riitä ylläpitämään työntekijän työtasoa, jollei työntekijä havaitse edistymistä päämäärän suhteen. On tärkeää siis seurata ja kertoa työntekijöille päämäärän edistymisestä, varsinkin koska osa organisaatiollisista päämääristä ei edes omaa varsinaista lopetuspistettä vaan ne ovat jatkuvia. Ja vaikka suurin onnistumisen tunne tulisiikin loppupisteen tavoittamisessa, voi prosessin aikana kokea pienempiä onnistumisen tunteita, kun päämäärän jakaa pienempiin osiin prosessissa. (Thomas. 2010. 57-59.)

2.2.5 Sisäisten palkintojen vaikutukset ja toiminta sitoutumisen kannalta

On helppoa ajatella, että työssä käytetty aika olisi menoerä työntekijälle, mutta tähän ei pidä paikkaansa, jos työ itsessään on palkitsevaa. Sisäiset palkinnot työstä ovat juurikin niitä jotka vaikuttavat työntekijään tukien positiivisesti hänen työn tekemistään. Eli jos työ ei ole sisäisesti palkitsevaa se on työntekijälle menetetty aikaa, jos se on taas sisäisesti palkitsevaa, on se parhaimmillaan asia joka tuo lisää työntekijän elämään. (Thomas. 2010. 60-65)

Sisäiset palkinnot johtavat suoraan ja epäsuoraan suurempaan sitoutumiseen yrityksessä. Tyypillisesti työntekijät jotka kokevat sisäiset palkinnot työssä suuriksi, ovat niitä jotka ovat tehokkaimpia, kehittyvät työssään, ovat tyytyväisempiä työhönsä, he saavat vähemmän stressiä työstään, he pysyvät yrityksessä helpommin ja ovat sitoutuneempia yritykseen. (Thomas. 2010. 69-71.)

2.3 Näköalaohjelma

Yksi tapa jolla sitouttamista voidaan parantaa, on näköalaohjelma, sen tarkoitus on viestiä työntekijälle tulevaisuudesta yrityksessä ja antaa apuja työntekijälle työntekijän ymmärtämiseksi. Näköalaohjelman pitäisi selventää johtoportaan, esimiehen ja henkilöstöhallinnan vastuualueiden jakautuminen. Näköalaohjelman olisi tarkoitus auttaa yrityksen vaihtuvuuden hallinnassa. Sitä luodessa työnantajan tulee ymmärtää työntekijänsä elämänkaaren ja työsuhteen elinkaaren. Työnantajan tulee myös tunnistaa kriittiset pisteet irtisanoutumista koskien yrityksessä. Näköalaohjelma ei myöskään ole sellainen työkalu, joka vedetään esiin, kun yrityksellä menee huonosti, vaan sen pitää olla osana joka päiväistä johtamista ja esimiestyötä. Näköalaohjelmaan kannattaa etsiä palautetta työntekijöiden lähtöhaastattelusta ja ilmapiiri tutkimuksista. Näköalaohjelma työntekijänosuus on hyvä ottaa esiin työntekijälle jo rekrytointitilanteessa. (Valvisto 2010, 91-93,108,111.)

Näköalaohjelma on kaksiosainen, toinen osa on esimiehen nähtäväksi ja toinen osa on tarkoitettu koko yrityksen nähtäväksi ja helposti saataville. Näköalaohjelmassa tulee tuoda esiin viesti siitä, että yritys arvostaa työntekijöidensä sitoutumista ja haluaa myös tukea sitä.

Näköalaohjelman rakenne koostuu kahdeksasta kohdasta, ja ne ovat yrityksen johtamiskulttuurin ja ihmiskäsityksen selventäminen, näköalaohjelman päämäärien selventäminen, strategian selventämisen tavat, esimiestyön tapojen selventäminen, palkitsemisen, palkkauksen ja etuisuuksien tapojen selventäminen, arviointikeskusteluiden ja kehityskeskusteluiden selventäminen, yrityksen sisäisten siirtojen ja kehittämisen tapojen selventäminen ja se miten näköalaohjelman toimivuutta ja vaihtuvuutta mitataan. (Valvisto. 2010.108-111.)

2.4 Palkitseminen ja palkkaus

Palkkauksessa ollaan huomattu että varsinaista palkkaa tärkeämpi, on se miten tyytyväinen henkilö on palkkaan, kun puhutaan sen vaikuttamisesta sitoutumiseen. Tämän lisäksi tyytyväisyys palkkaan sitoutumisesta puhuttaessa korostuu erityisesti yksityisellä sektorilla verrattuna julkiseen sektoriin. (Robertson & Cooper. 2001. 291.)

Ihmiset perustavat oikeanlaisen palkkauksen nykyään kolmeen perusteeseen, jotka ovat työn vaativuus, työtä tekevän henkilön pätevyys ja työstä saadut tulokset. (Helsilä & Salojärvi 2009. 230.) Normaalin palkan saamisen lisäksi on hyvä, että työntekijöitä palkitaan myös muuten hyvin tehdystä työstä, näin voidaan paremmin ohjata työntekijöitä toivottuun suuntaan heidän tekemisessään. Palkitseminen voi olla niin rahallista kuin ei rahallistakin, mutta sen pitää olla selkeää ja oikeudenmukaista, jotta työntekijät tietävät miksi ja milloin palkitsemista tapahtuu. Palkitsemisen syiden tulisi olla linjassa sen kanssa mikä on yrityksen

sen hetkinen strategia. Palkitsemisjärjestelmää luodessa tuleekin pohtia useita eri kysymyksiä. Miten palkitsemisjärjestelmä on tarpeeksi helppo yritykselle, jotta se voidaan toteuttaa mahdollisimman sujuvasti? Miten se on tarpeeksi helppo työntekijöille, jotta he ymmärtävät miksi heitä palkitaan? Mitä palkitsemisjärjestelmällä yritetään saavuttaa ja keitä varten se on luotu? Mitkä tavat ovat ne joilla halutaan palkita työntekijöitä ja mitkä ovat ne joilla ehdottomasti ei haluta palkita? Miten palkitseminen vaikuttaa työntekijöihin? Miten palkitsemisella pystytään vaikuttamaan kaikkiin työntekijöihin? Miten pystytään olemaan varmoja, ettei palkitsemisjärjestelmä ole ainoa tapa työntekijälle saada palautetta ja kannustusta työssään? (Helsilä & Salojärvi. 2009.167-169.) Palkitsemistavat ovat asioita joista ollaan päätetty palkitsemisstrategiassa ja palkkapolitiikassa. (Viitala. 2013. 140.)

2.4.1 Palkitsemisen keinot

Palkitsemisen keinoissa tulee ottaa huomioon se että henkilöstö ei reagoi aina samalla tavalla kaikkiin palkitsemisen muotoihin, ja siksi palkitsemista suunniteltaessa on ensin hyvä määrittää, mitkä ovat ne palkitsemisen muodot, joita kyseessä olevan organisaation henkilöstö pitää tärkeinä. (Kauhanen.2010.103,107.)

Palkitsemisen keinot voidaan jakaa kahteen luokkaan aineettomiin ja taloudellisiin. Aineettomat voidaan edelleen jakaa kahteen kategoriaan, jotka ovat sosiaaliset palkkiot ja urapalkkiot. Sosiaaliset palkkiot sisältävät: statussymbolit, palautteen, työyhteisön edustamisen ja julkisen tunnustamisen. Sosiaalisissa palkkioissa tärkeimpiä ovat: toiminimike, työpisteen ominaisuudet, työvälineiden taso, työasusteen, työnjärjestely, työnantajan auto, sisään pääsy yrityksen järjestelmiin ja toimitiloihin ja erilaisten ryhmien jäsenyydet. Urapalkkioilla tarkoitetaan: työtä itseänsä, joustavia työaikoja, etenemismahdollisuuksia ja mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. (Kauhanen.2010.97,101,103.)

Taloudellisiin sisältyy: työstä maksettu palkka, luontoisedut ja muut edut. Luontoisetujen ja muiden taloudellisten etujen ero on siinä, että luontoisedut ovat verotettavia ja muut taloudelliset edut eivät ole. Esimerkkeinä luontoiseduista ovat autoetu, ateriatetu, puhelinetu ja asuntoetu. Kun taas esimerkiksi virkistys ja harrastustoiminnan tukeminen on pääsääntöisesti verovapaata, niin ollen kunhan se on työnantajan järjestämää, kohdistuu koko henkilökuntaan ja on kohtuullista. (Kauhanen.2010.104,106,107,109.)

2.4.2 Palkitsemisen seuraukset

Yksinkertaistettuna palkitsemisesta pitäisi seurata kolme eri asiaa, jotka ovat rekrytoinnin helpotus, olemassa olevien työntekijöiden motivoiminen ja heidän sitouttaminen. Erilaisten rahallisten palkkioiden tuoma lisä tuottavuuteen voi parhaimmillaan yltää kymmeniin prosentteihin. Palkitsemisella voidaan myös selventää yrityksen tavoitteita ja voidaan samalla vahvistaa organisaatiossa haluttua kulttuuria ja arvomaailmaa. Palkitsemisjärjestelmien

vaikutukset ovat siis suuria, mutta toisaalta ne voivat olla yrityksen suurin menoerä. Tämän lisäksi on myös havaittu, että palkitsemisella voi olla myös epätoivottuja sivuvaikutuksia. Nämä sivuvaikutukset ovat osaoptimointi, epäoikeudenmukaisuudenkokemukset, haitallinen kilpailu, tyytymättömyys, vaikeudet tekemisen kehittämiseksi. (Helsilä & Salojärvi 2009, 220)

2.4.3 Palkitsemisstrategia ja palkitsemispolitiikka

Palkitsemisstrategiassa päätetään siitä, miten yritys sijoittuu omalla alallaan palkitsemisen ja palkkauksen suhteen. Haluaako yritys maksaa isompaa palkkaa kuin keskivertopalkka alalla olisi, ja näin saada parempaa työvoimaa yritykseen sisälle. Vai haluaako se esimerkiksi maksaa pienempää palkkaa, ja näin samalla kärsiä suuremmasta vaihtuvuudesta. Henkilöstöstrategia tulee olla korkeimman johdon linjaama asia, mutta silti on oleellista että henkilöstöpuoli on mukana sen luomisprosessissa, jotkut yritykset käyttävät ulkopuolisia asiantuntijoita, jotka ovat erikoistuneet palkkaukseen ja palkitsemiseen, kun palkitsemisstrategiasta päätetään.

Palkitsemisstrategiassa tulisi päättää seuraavista asioista: mitkä ovat ne asiat joista halutaan palkita, minkälaisia palkitsemisenkeinoja käytetään, minkälaista palkitseminen on suhteessa muihin yrityksiin, jotka kilpailevat samoista työntekijöistä ja jos palkitseminen on tuloksista riippuvaa, miltä tasolta tulokset mitataan ja miten palkkiot jaetaan organisaatiossa. (Viitala.2013.140.)

Palkitsemispolitiikassa palkitsemisstrategian päätökset viedään käytännön tasolle. Esimerkiksi jos palkitsemisstrategiassa ollaan päätetty, että halutaan maksaa pienintä mahdollista palkkaa työntekijälle, palkitsemispolitiikassa päätetään että seurataan työehtosopimuksen velvoituksia. Tosin aloilla joissa työntekijän osaamisen merkitys korostuu, palkitsemispolitiikka on yleensä rakennettu niin että yritys pystyy kilpailemaan paremmin työvoimasta, eli he maksavat parempaa palkkaa. Ja vaikka korkea palkka ei ole ainoa tekijä työntekijöitä yritykseen saadessa, saattaa kilpailukyvytön palkka olla tekijä työntekijän poislähtemiseen yrityksestä. (Viitala.2013.141.)

2.4.4 Palkitsemisjärjestelmä

Palkitsemisjärjestelmässä päätetään siitä millaisia palkkiot ovat, mistä syystä palkitaan, millä määrällä palkitaan, mikä on palkitsemisen aikaväli tai ajankohta ja ketä on kyseessä oleva henkilö, jota palkitaan. (Viitala.2013.144.) Palkitsemisjärjestelmä voidaan jaotella kolmeen osaan, jotka ovat: palkitsemisperusteet, jaon toteutustavat ja järjestelmän kehittämistavat.

Palkitsemisperusteet voidaan jälleen jakaa kolmeen luokkaan. Perusteina voidaan käyttää: Työperustetta, henkilö tai ryhmäperustetta ja tulosperustetta. Kun perusteena käytetään työperustetta, kiinnitetään huomiota vain siihen, millainen on toimenkuvan ja työtehtävien vaihtuvuus. Kun perusteena käytetään henkilö- tai ryhmäperustetta, otetaan huomioon yksilön tai

ryhmän pätevyys tai suoriutuminen annetuista tehtävistä. Tulospohjaa taas käytetään, kun halutaan painottaa mitä ollaan saatu aikaiseksi. (Vartiainen & Kauhanen. 2005.18,19.)

Jaon toteutustavoissa kaksi tunnetuinta periaatetta ovat tasanjako ja tasasuhta. Näiden lisäksi jakaminen voidaan tehdä: tarpeiden, oikeutetun oman edun tavoittelun, lupausten, lailisuuden, omistuksen ja aseman perusteella. Tasasuhta ajattelussa palkitseminen suhteutetaan jokaisen yksittäisen henkilön työpanokseen, kun taas tasanjaossa kaikki jaetaan tasan jokaisen henkilön kanssa. Tasasuhta ajattelun suosio on perustunut siihen, että se vastaa sitä mitä ihmiset itse ajattelevat palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. Tasasuhtassa voidaan helposti verrata työhön asetettua panosta ja siitä saatua palkkiota, koska tässä palkka on jo suhteutettu työpanokseen ja palkitseminen on suhteutettu palkkaan. (Vartiainen & Kauhanen.2005.25.)

Palkitsemisjärjestelmän kehittämistapoja voidaan tarkastella sen perusteella miten oikeudenmukaisia niiden menettelykeinot ovat olleet. Lähtökohtana käytetään Leventhalin kuutta menettelytapojen oikeudenmukaisuuden periaatetta. Nämä periaatteet ovat: johdonmukaisuus, puolueellisuuden ja yksipuolisuuden estäminen, tiedon tarkkuus, oikaistavuus, edustavuus ja eettisyys. Johdonmukaisuudella tarkoitetaan että menettelytapa, jota sovelletaan pitäisi olla kaikille sama jatkuvasti, eikä sitä pitäisi lähdetä muuttamaan jatkuvasti, ainakaan niin ettei siitä kysytä asiaan liittyviltä henkilöiltä. Puolueellisuuden ja yksipuolisuuden estämisellä viitataan siihen, että päätöksentekemiseen ei voi vaikuttaa salatut intressit, ja päätöksentekijä ei voi tehdä päätöstä ottamatta huomioon muita näkökulmia. Tiedon tarkkuudella tarkoitetaan sitä, että menettelytavan tulee pohjautua mahdollisimman tarkkaan tietoon. Oikaistavuudella halutaan tuoda esiin se että prosessia pitää hallita jatkuvasti, jotta mahdolliset virheet voidaan korjata. Edustavuudella tarkoitetaan sitä, että kaikkien niiden henkilöiden ja ryhmien mielipiteet ja näkökulmat pitää saada esiin, eikä niitä siksi saa rajoittaa. Eettisyys on tärkeää, koska menettelytavan pitää tapahtua olemassa olevien eettisten ja moraalisten normien mukaisesti, näin ollen on tärkeää ottaa menettelyssä huomioon, se että kunnioitetaan jokaisen organisaation jäsenen etuja ja oikeuksia menettelyssä. (Vartiainen & Kauhanen.2005.26.)

Palkitsemisjärjestelmiä luotaessa korostuvat osallistumisen, avoimuuden ja luottamuksen rakentamisen merkitys, koska jos ihmiset tietävät ja ymmärtävät tehdyt päätökset liittyen palkitsemisjärjestelmän rakentamiseen, ja kokevat että heitä on kohdeltu oikeudenmukaisesti päätöksiä tehtäessä, ovat he valmiimpia hyväksymään tehdyt päätökset. Kun taas palkitsemisjärjestelmää käytettäessä painottuvat johdonmukaisuus, palautteen antaminen, palkitsemisjärjestelmän läpinäkyvyys ja avoimuus. Näistä osallistaminen on tärkeä huomioida siitäkin näkökulmasta, että se vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Henkilöstön osallistaminen palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen ja toteuttamiseen on tärkeää, koska

muuten se ei välttämättä toimi organisaatiossa aiotulla tavalla. Jos henkilöstö ei ole ollut mukana kehittämisessä ja toteuttamisessa, ei se myöskään välttämättä ole tietoinen miksi palkitsemisjärjestelmä on, ja siksi sen merkitys saattaa vaikuttaa johdon tavalta kontrolloida henkilöstöä. Eli se miten henkilöstö ymmärtää palkitsemisjärjestelmän, vaikuttaa suoraan siihen miten he kokevat sen vaikuttamisen heidän omaan sitoutumiseensa. Kun johtaminen on sellaista, että siinä osallistetaan henkilöstöä, annetaan palautetta ja tuetaan henkilöstöä heidän osaamisensa kehittämisessä, välittyy palkitsemisjärjestelmästä se että sillä pyritään todella palkitsemaan hyvistä suorituksista. Tällainen näkemys palkitsemisjärjestelmästä vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen palkitsemisjärjestelmästä, ja tätä kautta vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen. (Vartiainen & Kauhanen.2005.27.)

3 Siivousala ja sitoutuminen: kyselytutkimus ja ryhmähaastattelu

Siivousalalla on maine vähemmän arvostettuna alana edelleenkin, ja nuoremmat työntekijät eivät välttämättä itsekään arvosta siivoamista työnä, vaikka tekisivätkin sitä. Myös siivousalalla olevien työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, toisaalta ne työntekijät jotka jäävät ovat useasti ammattitaitoisempia ja halukkaampia kehittymään työssään, kuin ne jotka lähtevät. Välttämättä palkkaan ei koeta vaikuttavan merkittävästi siivousalalla vallitsevan vaihtuvuuden hallinnassa. (Forsman 15.8.2015)

Filosofian akatemian tekemässä kyselyssä, jossa selvitettiin mitkä asiat siivousalan työntekijät nostivat heille tärkeiksi asioiksi työnsä tekemisessä, selvisi että tärkeimmät asiat työntekijöille ovat itseohjautuvuus, vaikutusmahdollisuus työhön ja sen työtapoihin, työn merkityksellisyys ja coaching eli valmentava esimiestyö. Nämä asiat ovat linjassa sen suhteen mitä taloustieteen henkilöstöopit kertovat henkilöstön vaikuttimista. (KaikuHelsinki 30.5.2016)

3.1 Kyselytutkimus ja ryhmähaastattelu

3.1.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimustavat voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin: määrälliseen eli kvantitatiiviseen ja laadulliseen eli kvalitatiiviseen tyyppiin. Siinä missä laadullinen tutkimus pyrkii selittämään jo olemassa olevaa tietoa, määrällinen tutkimus lähtee siitä että tiedetään mitä tapahtuu ja halutaan vahvistaa jo tiedossa olevan ilmiön olemassa olo. Eli yksinkertaistettuna laadullinen tutkimus on käytännöstä teoriaan, ja määrällinen on teoriasta käytäntöön. (Kananen.2014.56,57)

Kyselytutkimus on määrällisen tutkimusmenetelmän yleisin muoto, ja ryhmähaastattelu jonka tarkoituksena on käydä läpi syvemmin kyselyssä saatuja vastauksia lisäkysymyksien avulla saman perusjoukon kanssa, on informoitu kysely. Kyselytutkimus on standardisoitu eli kaikki perusjoukkoon kuuluvat henkilöt saavat samat kysymykset joihin vastata. Kyselylomakkeessa vastaaja itse lukee kysymyksen, ja tämän pohjalta antaa kirjallisen vastauksen. Tyypillisimmät ongelmat kyselylomakkeissa, ovat vastausten puuttuminen ja vastauslomakkeen palauttamisen viivästymiset, eli silloin on kyse tutkimusaineiston kadosta. Näihin asioihin voidaan vaikuttaa muistuttamalla kyselyyn vastaamisesta perusjoukolle. Kysely voidaan tehdä puhelinhaastatteluna, verkon kautta tehtävänä kyselylomakkeena tai se voidaan tehdä kasvotusten tapahtumissa tai käyntihaastatteluna. On myös tärkeä huomioda, että kun kyselytutkimus kohdistuu yritykseen, ei tutkimus saa vaikuttaa siltä, että muut organisaation jäsenet ja erityisesti johto pystyisivät yksilöimään vastaajia kyselystä, muuten kyselyyn vastaavien henkilöiden määrä on vähäisempi. (Vilka.2015.94,95.)

3.1.2 Kyselyn ja haastattelun toteutus

Tutkimuksessa käytetty kyselylomake toteutettiin e-lomakkeena verkossa, ja haastattelu toteutettiin paikan päällä yrityksen toimistolla vapaamuotoisena ryhmähaastatteluna. Kyselylomake toteutettiin sekä suomenkielisenä että englanninkielisenä, johtuen henkilöstön monikansallisesta luonteesta. Myös haastattelussa käytettiin sekä suomea että englantia, tosin pääpainopiste oli englannin käytössä, sen takia että mahdollisimman moni pystyisi seuraamaan kysymyksiä, ja myös muiden antamia vastauksia, jotta haastatteluun osallistujat pystyisivät lisäämään ja kommentoimaan jo annettuihin vastauksiin.

Kyselylomake oli käytössä alkaen 1. maaliskuuta 2016 ja sen vastausaika meni kiinni 1. huhtikuuta 2016. Kyselyyn osallistumisesta muistutettiin kolme kertaa sen toteutuksen aikana, kyselyn ollessa auki. Muistuttamiset tapahtuivat yhteyshenkilön toimesta sähköpostitse ja paikan päällä haastattelussa. Kyselylomakkeeseen vastasi 13 henkilöä 29 henkilön tavoiteryhmästä. Haastattelu järjestettiin ryhmähaastatteluna yrityksen tiloissa maaliskuun 10. päivänä 2016. Haastatteluun osallistui 14 henkilöä. Molempien haastattelun ja kyselyn otoksena oli tarkoitus alun perin olla kaikki 29 henkilöstön jäsentä, jotka toimivat siivoustehtävissä kyseessä olevassa yrityksessä, ja näin ollen muodostavat myös tutkimuksen perusjoukon. Kyselylomake kärsi tutkimusaineistokadosta ja haastattelussa oli järjestelyongelmien vuoksi otettava 14 henkilön otanta, joka kattoi vain uudet työntekijät.

Kyselyn aukeaminen oli tarkoituksella 10 päivää ennen haastattelua. Ajoitus oli kahdesta syystä sellainen, että se antoi henkilöstölle aikaa vastata kyselylomakkeeseen, mutta ei jäänyt liian kauaksi siitä aikataulullisesti. Ensimmäinen syy oli se, että se antaa tarpeeksi aikaa henkilöstölle vastata ja prosessoida kysymyksiä, jotta heillä olisi enemmän annettavaa haastattelussa, ja että mahdollisesti jo olemassa olevia vastauksia voitaisiin käyttää auttamaan henkilöstöä tuomaan asioita syvemmin esiin jo mahdollisesti huomatuista ongelmakohdista. Mutta niin että haastattelu ja kyselylomakkeen aukeaminen olisivat silti ajallisesti tarpeeksi lähellä toisiaan, että ensimmäiset vastaajat eivät olisi kerenneet unohtaa mahdollisia prosessoitejaan. Toinen syy oli se, että mikäli kävisi niin että vastauksia ei olisi tullut vielä, voitaisiin asiasta muistuttaa henkilökohtaisesti haastattelussa.

3.1.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten hyvin kysymyksillä saadaan vastauksia, siihen mitä ollaan tarkoitettu kyselytutkimusta laadittaessa. Eli jos otanta ymmärtää kysymyksen väärin ja siksi vastaa eri tavalla, kuin oikein kysymyksen ymmärtäessään, validiteetti on heikko. Reliabiliteetilla tarkoitetaan taas tutkimuksen luotettavuutta tulosten suhteen. Eli jos kyseinen kysely tehdään uudestaan, saadaanko samat tulokset, vai vaihtelevatko tulokset. Jos tulokset ovat vastaajilla sattumanvaraisia on reliabiliteetti silloin heikko. Mitä korkeampi

luotettavuus otoksessa saaduissa tuloksissa on, sitä paremmin ne edustavat koko perusjoukon näkemystä tutkittavasta asiasta. (Vilkka.2015.193,194.)

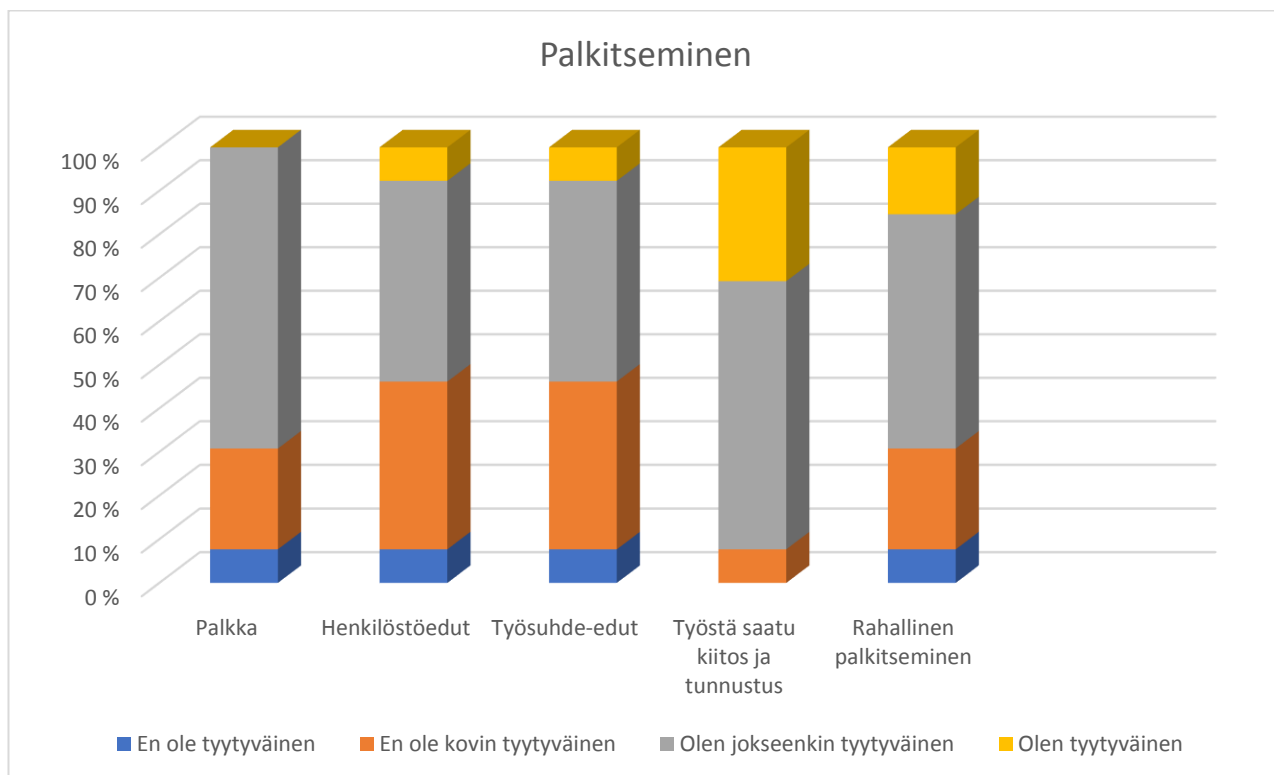
Sekä haastattelun että kyselylomakkeen vastauksien validiteettia varmasti heikensi se, että suurin osa otannan jäsenistä ei omannut sujuvaa kielitaitoa englannin kielessä tai suomen kielessä, ja koska molemmat kyselylomake ja haastattelu järjestettiin vain näillä kielillä, voidaan olettaa että asialla oli vaikutusta saatujen vastausten validiteettiin heikentävästi.

Myös määrällisestä näkökulmasta tilanne heikentää validiteettia saadun tiedon kannalta, koska uudet työntekijät jotka olivat osallisena haastattelua käsittävät vain 48% koko tutkittavasta ryhmästä, ja heitä oli määrällisesti haastattelussa siis vain 14 henkilöä paikalla. Voidaan olettaa, että osa sitoutumisen ongelmakohdista selviäisi vain pidempään organisaation jäsenenä olleilta. Kyselyssä taas vain 13 henkilöä tavoitteen 29:stä vastasi, mikä tarkoittaa 45% vastausprosenttia koko perusjoukosta. Eli tutkimusaineiston kato voi vaikuttaa validiteettiin tässä tapauksessa.

Haastattelun tuloksiin vaikuttaa niiden reliabiliteettia heikentävästi, se että haastatteluun osallistujat olivat vain uusia työntekijöitä, eli organisaatiossa pitempään työskennelleiden segmentti jäi haastattelun tuloksista kokonaan pois. Tämä vääristää haastattelun antamaa tietoa, koska pidempään organisaatiossa olleiden näkökulma puuttui kokonaan haastattelusta, ja näin ollen haastattelu ei voi edustaa koko perusjoukkoa.

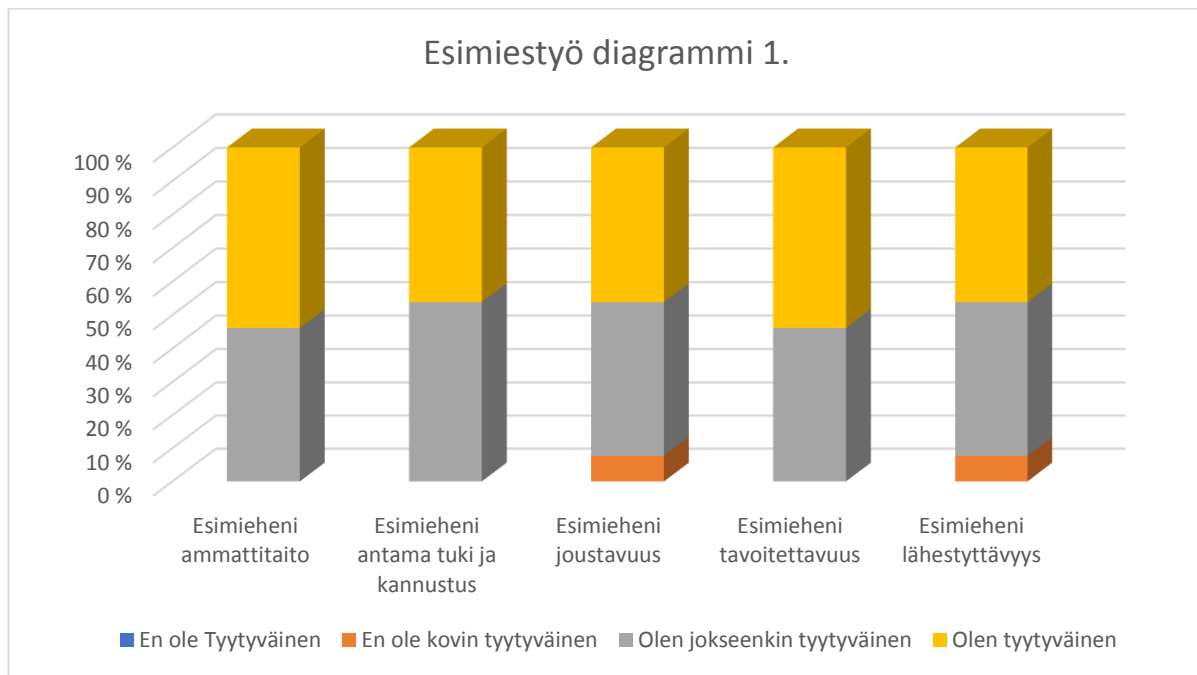
3.2 Kvalitatiivisen kyselyn tulokset

Kun vertaillaan kaikkia Pylväsdiagrammeja keskenään (kuvio 1, kuvio 2, kuvio 3, kuvio 4, kuvio 5, kuvio 6, kuvio 7, kuvio 8, kuvio 9) koko kyselyn tuloksista keskenään, voidaan havaita isoimman tyytymättömyyden kohteen olevan palkitseminen kyselyn tuloksissa (Kuvio 1). Tämä käy ilmi siinä, että kolmessa viidestä tämän osion kysymyksestä täysin tyytyväisten määrä jää alle 10%, ja siitä että osittain tyytymättömien ja täysin tyytymättömien osuus on palkassa ja rahallisessa palkitsemisessa molemmissa 30%, henkilöstöeduissa ja työsuhte-eduissa osittain ja täysin tyytymättömien osuus on 46%. Palkitsemisen osiossa korostuu erityisesti palkan merkitys tyytymättömyyden kohteena, koska tämä oli yksi kahdesta kyselyn tulos osiosta, jossa yksikään vastaaja ei ollut täysin tyytyväinen.

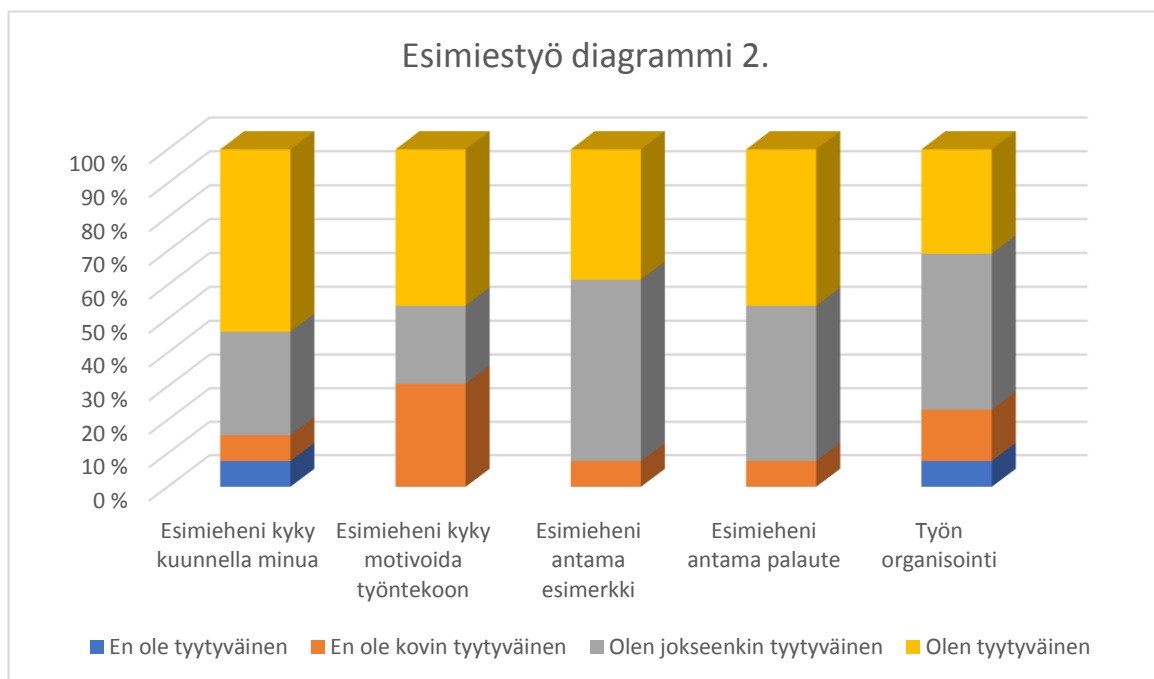


Kuvio 1: Palkitseminen

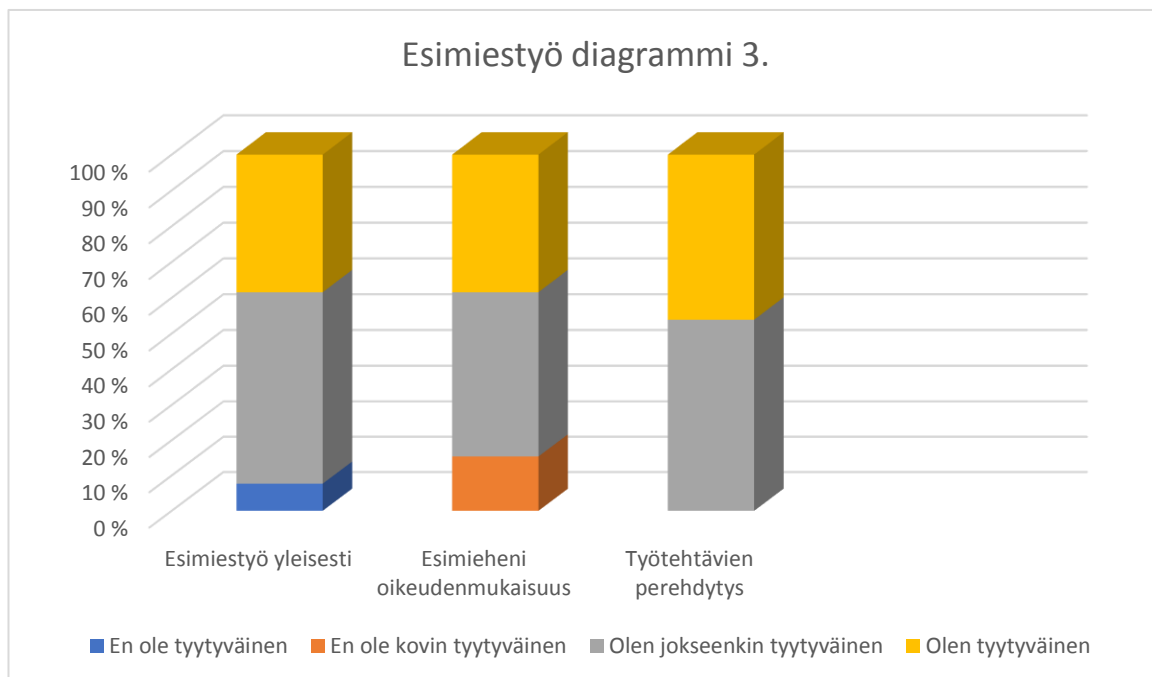
Esimiestyö vaikuttaa kyselyn tuloksien Kuvio 2, Kuvio 3 ja Kuvio 4 mukaan toimivalta, sillä tässä osiossa huomion arvoista ovat osittain tyytymättömien ja täysin tyytymättömien osalta vain: työn organisointiin (23%) ja esimiehen kykyyn motivoida työntekoon (30%) liittyvät kysymykset. Mutta silti esimiehen kykyyn motivoida kysymyksessä ei ollut yhtään täysin tyytymätöntä vastaajaa.



Kuvio 2: Esimiestyö diagrammi 1.

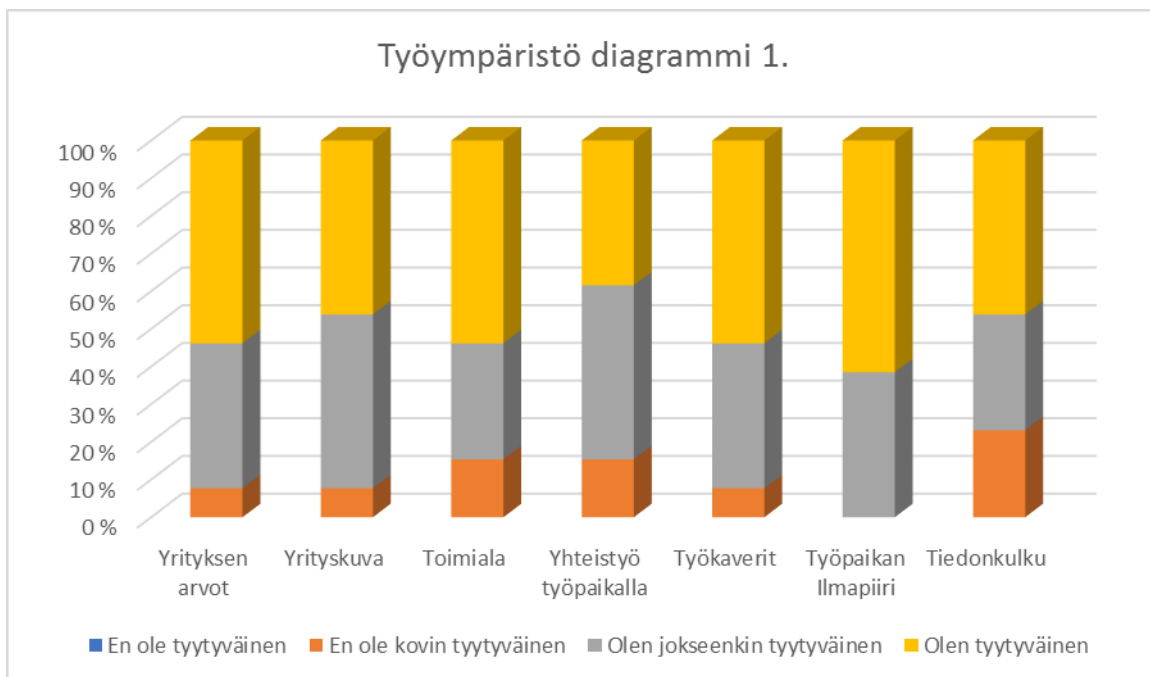


Kuvio 3: Esimiestyö diagrammi 2.

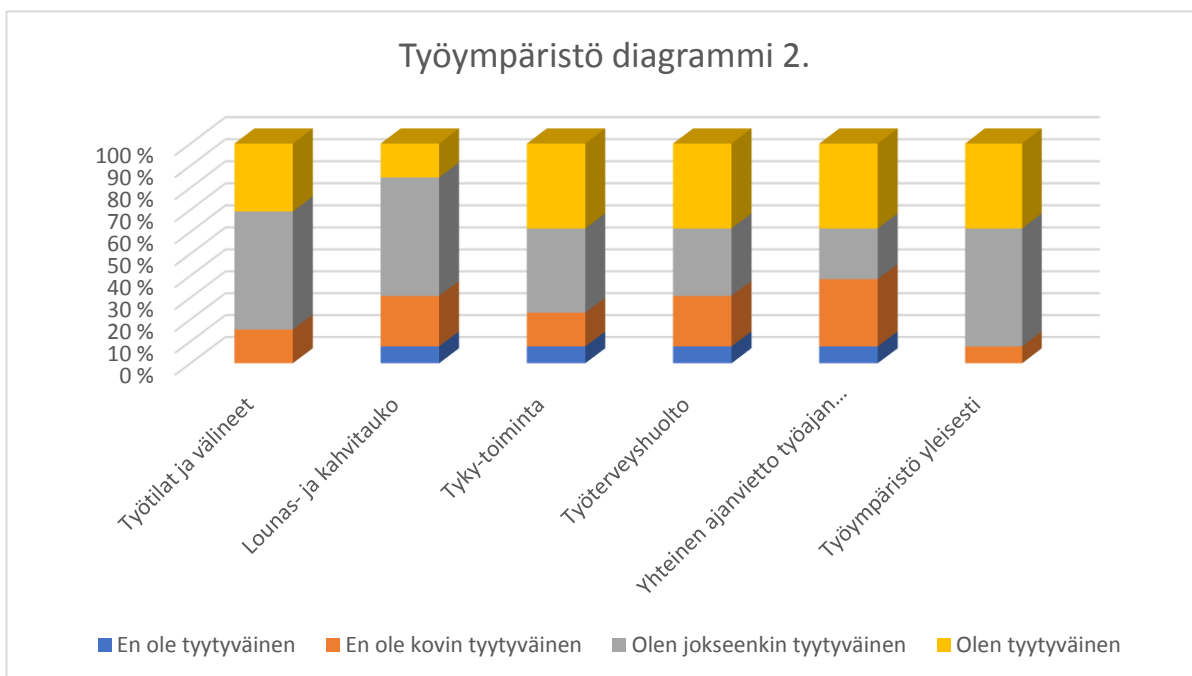


Kuvio 4: Esimiestyö diagrammi 3.

Kyselyn työympäristö osiossa Kuvio 5. ja Kuvio 6. Osittain ja täysin tyytymättömien osuus on huomion arvoinen: tiedonkulussa (23%), tyky-toiminnassa (23%), lounas- ja kahvitauossa (31%), työterveyshuollossa (31%) ja yhteisessä ajanvietossa työpaikan ulkopuolella (38%), Huomiota herättävä asia pylväsdiagrammissa on myös täysin tyytyväisten osuus lounasta ja kahvitaukoa käsittelevässä kysymyksessä, koska siinä täysin tyytyväisten määrä osuus vastaajista on vain 15%.



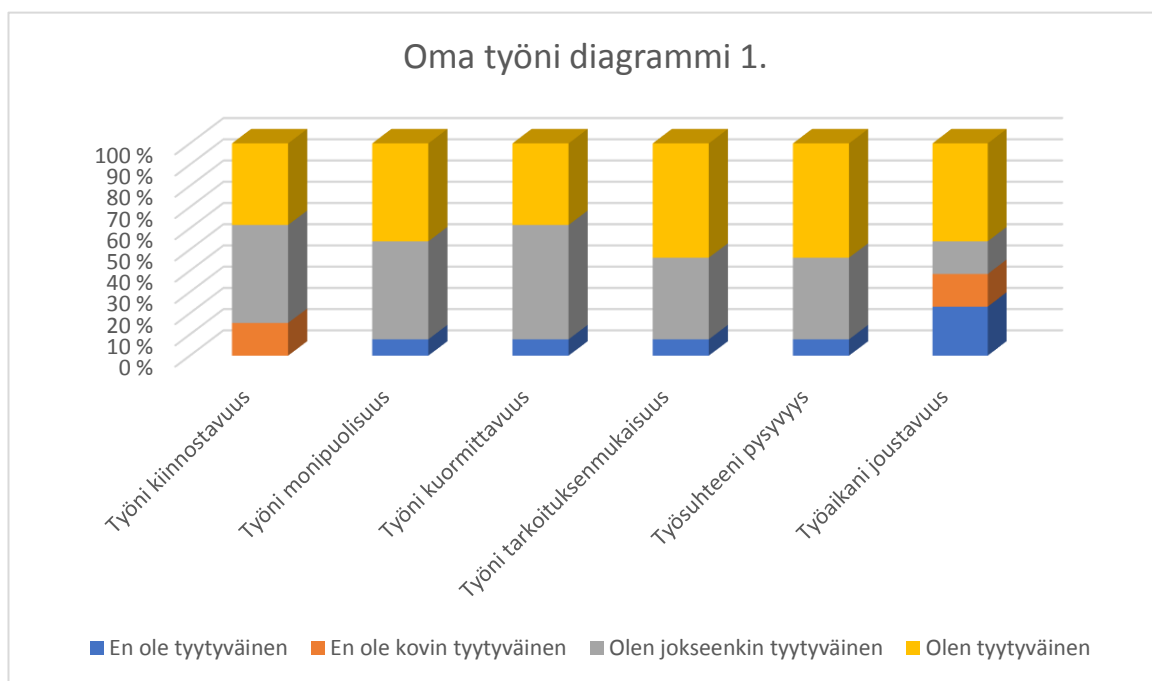
Kuvio 5: Työympäristö diagrammi 1.



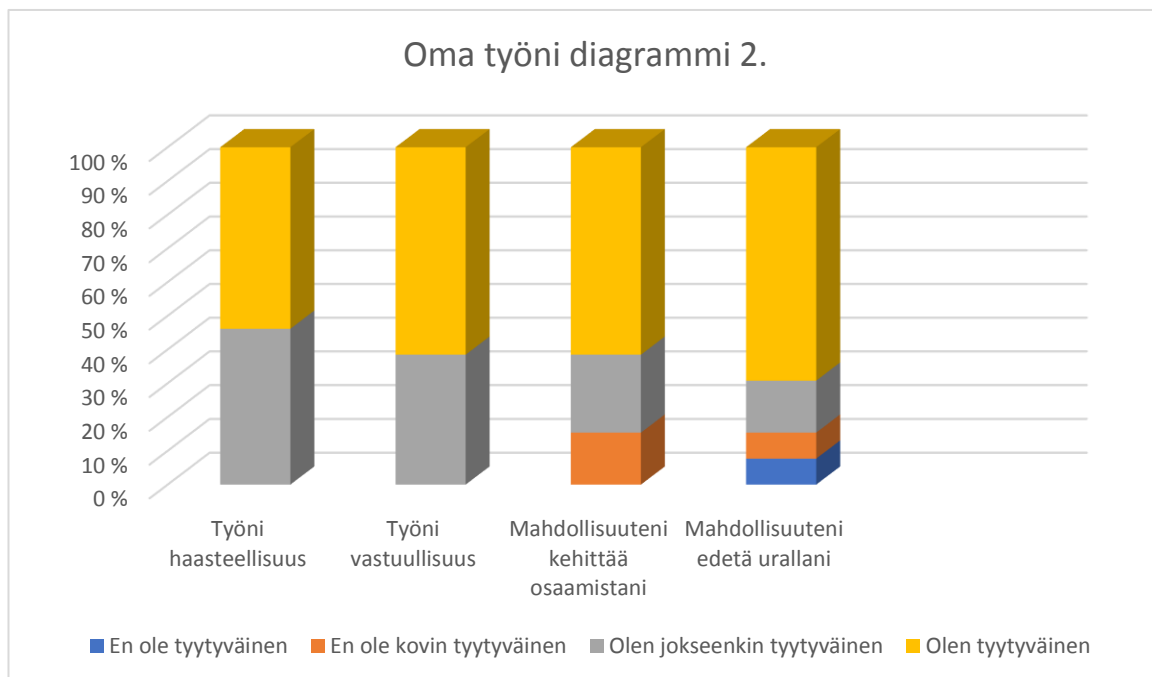
Kuvio 6: Työympäristö diagrammi 2.

Oma työni osio kyselyssä Kuvio 7 ja Kuvio 8 vaikuttaa tuloksien puolesta yleisesti ottaen positiiviselta, ainoa ongelma kohta on työajan jouston suhteen, jossa 38% vastaajista on joko osittain tyytymättömiä tai täysin tyytymättömiä.

Tämän lisäksi täysin tyytymättömiä vastauksia löytyy: työn monipuolisuudessa, työn kuormittavuudessa, työn tarkoituksenmukaisuudessa, työsuhteen pysyvyydessä ja mahdollisuudessa edetä uralla. Tosin on hyvä huomioda, että ainoastaan viimeisessä näistä on myös osittain tyytymättömiä, ja siinäkin on toisaalta 85% täysin tyytyväisiä vastaajia. Ja koska määrällinen vastauksien osuus tyytymättömissä näissä on yksi ja kyseessä on sama henkilö kaikissa, voidaan arvioida että kyse on enemmänkin yksittäisestä hajonnasta vastauksien suhteen, kuin koko henkilöstöön vaikuttavasta ongelmasta.

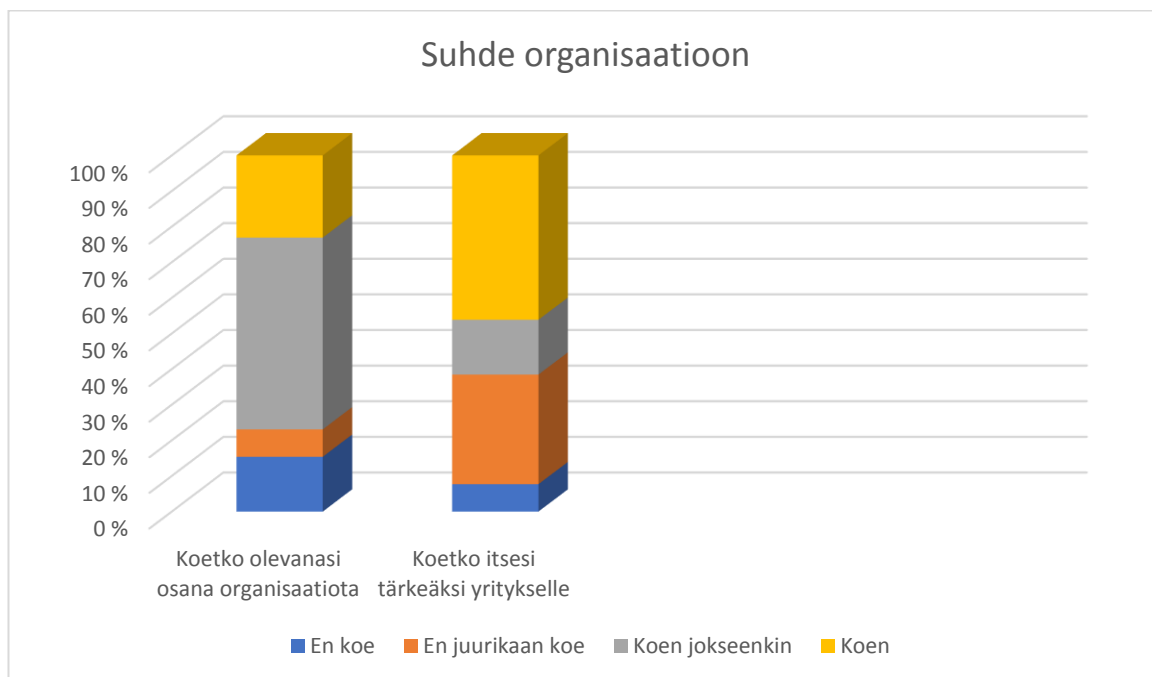


Kuvio 7: Oma työni diagrammi 1.



Kuvio 8: Oma työni diagrammi 2.

Suhde organisaatioon osiossa Kuvio 9. nähdään että: 23% vastaajista ainakin osittain kokee, ettei ole osa organisaatiota. 38% vastaajista ei ainakaan osittain koe itseään tärkeäksi kyseessä olevalle organisaatiolle, mutta toisaalta 62% vastaajista kokee täysin olevan tärkeä organisaatiolle, eli mielenkiintoista tässä on niiden vastaajien vähyys jotka vain osittain kokevat itsensä tärkeäksi organisaatiolle, joiden osuus on siis vain 15%.



Kuvio 9: Suhde organisaatioon

3.2.1 Vapaamuotoiset kehitysideat yrityksen kehittämiseksi kyselyssä

Työn organisointiin liittyen koettiin, että työt voitaisiin organisoida paremmin, jotta esimerkiksi lounastauko olisi helpommin järjestettävissä. Ja työkohteiden suunnittelussa ottaa huomioon kohteiden välinen etäisyys. Organisoinnissa tuotiin myös esiin se, että työn määrä on kohteissa joskus liian iso suhteessa työntekijän mahdollisuuksiin hoitaa ne. Työorganisointi haluttiin tapahtuvaksi niin että työajoissa pystytään joustamaan enemmän, mutta toisaalta haluttiin, että työt kokonaisuutena olisivat säännöllisemmät.

Viestinnän suhteen tuotiin esiin se että tiedonkulku tarvitsisi olla tehokkaampaa, työtehtävät pitäisi viestiä selkeämmin ja palautteen antaminen jatkuvana toimenpiteenä kuukausitasolla. Esille tuotiin myös ryhmäyttäminen, sen takia että ihmiset kokisivat enemmän yhteenkuuluvuutta.

3.2.2 Vapaamuotoiset vastaukset sitouttamisen parantamiseksi kyselyssä

Kun kyselyssä tiedusteltiin henkilöstöltä, miten he itse kokisivat, että heidän sitoutumisensa tasoa voisi kasvattaa, kuusi kolmestatoista vastaajasta toi esille palkan, muun palkitsemisen tai työmahdollisuuksien lisäämisen. Yksi vastaajista suoraan ilmoitti, että he vaihtaisivat työpaikkaa, jos heille tarjotaan parempaa palkkaa.

3.3 Haastattelun tulokset

Haastattelussa työntekijöiden painopiste oli siinä miten iso merkitys palkalla ja muulla palkitsemisella on. Näissä tuotiin esille henkilöstöetujen ja työsuhte-etujen puuttuminen, sekä määrällisesti pieni palkka. Esille tuotiin myös joustaminen työaajoissa, ja työn organisointi. Tyky-tilaisuuksien lisätarve tuotiin haastattelussa esille erityisesti siitä näkökulmasta, että pääsisi tutustumaan lisää muihin henkilöstön jäseniin. Työn organisoinnin suhteen erityinen painopiste oli siinä, miten vaikeaa taukojen järkevä järjestely oli henkilöstön mielestä. Haastattelussa henkilöstö oli sitä mieltä jouston suhteen, että henkilöstölle ei tarjota tarpeeksi joustoa työaikojen suhteen, mutta toisaalta yritys vaatii henkilöstöltä joustoa työaikojen suhteen. Eli liian vähän vaikutusmahdollisuuksia omien vuorojen suhteen, ja vaikka työajat olisivat etukäteen tiedossa, muutoksia tulee silti.

3.4 Kyselyn ja haastattelun tulosten yhteenveto

Keskeisimmät asiat kyselyn ja ryhmähaastattelun perusteella, jotka vaikuttavat tällä hetkellä negatiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen, ovat palkitseminen ja palkkaus, työn organisointi ja työaikojen joustavuus, henkilöstö- ja työsuhte-edut ja yhteenkuuluvuus organisaatiossa. Kaikki tulivat ilmi sekä haastattelussa että kyselyssä.

Palkitsemisessa työntekijät erityisesti keskittyivät taloudelliseen palkitsemiseen, ja olivat tyytymättömiä sen suhteen. Palkan määrä itsessään koettiin myöskin liian pieneksi. Tosin vaikka taloudellinen palkitseminen oli painottunut sekä kyselyssä että haastattelussa, olisi myöskin muiden kuin rahallisten etujen tarjontaa työntekijöiden mielestä tarpeellista lisätä.

Lomakkeessa saatujen vastausten sekä haastattelun perusteella voidaan huomata, että työnantajaorganisaation ja työntekijöiden välinen suhde voi painottua liiaksi transaktionaalisen puolelle, josta osittain voi johtua yrityksessä oleva korkea vaihtuvuus. Transaktionaalisuudesta kertoo se, että yhteenkuuluvuudessa on ongelmia, joustamisen suhteen olisi lisätarvetta, palkan merkitys korostuu, oma merkityksellisyys työntekijän näkökulmasta on kyseenalainen. Nämä asiat kertovat siitä minkä tyyppinen suhde on työntekijällä työnantajaan, ja kun otetaan huomioon, että haastattelun mukaan työntekijät eivät välttämättä ole tekemisessä muiden organisaation jäsenten kanssa, voimme olettaa sosiaalisten sidosten merkitysten organisaation sisällä olevan vähäisiä. Kaikki nämä asiat yhdessä luovat vaikutelman siitä, että työntekijä ei juuri koe olevansa osana organisaatiota, ja työntekijän suhde työnantajaan on vahvasti transaktionaalinen. Koska transaktionaalisessa suhteessa ainoa asia mikä sitoo työntekijän organisaatioon on palkka, on myöskin todennäköistä että työntekijän löytäessä työnantajan, joka tarjoaa hänelle paremman palkan, tai mahdollisuuden erilaiseen suhteeseen työnantajaorganisaatioon, ei hänellä ole ongelmia työpaikan vaihtamisessa.

4 Sitouttamisen toimenpiteiden kehittäminen

Kaikissa toimenpiteissä yhtenevänä asiana ovat ne, että niiden toteuttamisessa ja suunnittelussa täytyy kuunnella henkilöstöä. Tämän lisäksi mikään keinoista ei varsinaisesti ole kertaratkaisua, vaan niiden toteutumista täytyy jatkuvasti seurata ja muokata. Sitoutuminen ei tapahdu hetkessä, vaan se on jatkuva prosessi henkilöstön ja organisaation välillä. Tämä pätee erityisesti kaikenlaisiin järjestelmiin, joita organisaatio pyrkii hyödyntämään sitoutumisen vahvistamisessa. Mikäli järjestelmiä toimintaa ei seurata, muuttuvat ne hyödyttömiksi kulueriksi organisaatiolle, jotka pahimmillaan heikentävät henkilöstön sitoutumista.

Yksi viimeisistä tavoista on se, että henkilöstön poistuessa on viimeinen standardisoitu haastattelu, jossa pyritään selvittämään, miten keinot ovat toteutuneet ja mitkä ovat olleet poistumisen syyt.

4.1 Palkkaus ja palkitseminen

Koska kyseessä olevan yrityksen tavoitteena on vähentää yrityksessä tapahtuvaa vaihtuvuutta, ja välttää tarvetta vuokrata henkilöstöä kolmansilta osapuolilta, olisi yritykselle hyödyllistä harkita työnantaja markkinoilla kilpailemista palkkauksen suhteen. Mikäli palkka olisi alalla kilpailevia työnantajia parempi, voidaan olettaa että henkilöstö, joka haluaa pysyä kyseisellä alalla pitempään haluaisi ennemmin työskennellä heille. Tämä pitää erityisesti paikkansa, koska on huomattavissa, että henkilöstön suhde työnantajaorganisaatioon on enimmäkseen transaktionaalinen.

Tämä ei ole pelkästään kyseessä olevan organisaation ongelma, vaan koko alan ongelma, näin ollen voidaan olettaa että palkkauksen merkitys alan työntekijöille on merkittävä ja uskollisuus sen hetkisellemme työnantajaorganisaatiolle on vähäinen. Ja mahdollisesti palkkauksella kilpaileminen mahdollistaisi alalla pidempään työskennelleiden rekrytoimisen, joka vähentäisi sellaisten työntekijöiden määrää organisaatiossa, jotka eivät ole työskentelemässä alalla pitkään, ja tätä kautta pitkällä aika välillä vähentäisi vaihtuvuutta. Toisaalta kannattaa huomioida, että pelkästään palkalla kilpailu hyödyttää vain kilpailtaessa niistä työntekijöistä, jotka eivät ole vaihtamassa alaa, ja lähtee siitä oletuksesta että alalla työskentelevien ihmisten affektiivinen sitoutuminen on vähäistä, eli se jättää huomiotta kilpailevien työnantajien suhteen henkilöstöön.

4.2 Henkilöstöedut ja luontoisedut

Henkilöstöetujen ja työsuhde-etujen suhteen kannattaa yrityksen ainakin selvittää lisää, mitkä ovat ne edut joita henkilöstö itse haluaa, koska myös nämä johtavat sitoutumiseen yrityksessä. Ja koska kyseisessä yrityksessä affektiivisen sitoutumisen taso on heikompi, voi

tämä auttaa luomaan sitä. Ja kun näitä mietitään yhdessä palkan ja palkitsemisen kanssa yhdessä henkilöstön kanssa voidaan luoda yrityksen kannalta sellainen paketti, joka on taloudellisesti heille tehokkain henkilöstön sitouttamisen kannalta.

Tutkimuksen perusteella näille oli henkilöstön puolelta tarvetta, ja siksi niiden laajempaa käyttöä kannattaa suunnitella yhdessä henkilöstön kanssa, jotta voidaan varmistua oikeiden etujen järjestämisestä organisaatiossa. Ja sama kun missä tahansa muussakin osallistamisessa, vaikka etuja ei toteutettaisikaan lopulta, johtuen niiden laajemmasta tarpeettomuudesta, on hyvä että henkilöstö on osana prosessia, joka johtaa siihen päätökseen. Tosin tärkeää on huomioida että tämä pitää paikkansa, vain siinä tapauksessa että henkilöstö on ollut mukana päättämässä etteivät kyseiset edut ole järkeviä, koska jos päätös on yksipuoleinen yritykseltä vaikuttaa se silloin negatiivisesti sitoutumiseen ja jatkossa osallistumisen taso on henkilöstöltä heikompi.

4.3 Yhteenkuuluvuus

Toinen tapa on lähteä miettimään, miten parantaa yhteenkuuluvuutta kyseessä olevassa työnantajaorganisaatiossa. Yhteenkuuluvuuden merkitys näkyy, siinä millainen henkilöstön suhde on työnantajaorganisaatioon. Relatiivinen suhde työntekijän ja työnantajan välillä vaatii sitä, että työntekijä kokee itsensä osaksi organisaatiota.

Yhteenkuuluvuuden parantaminen vaikuttaa myös affektiivisen sitoutumisen tasoon. Jos yrityksessä pyritään siihen että työn toteutus muuttuisi niin, ettei henkilöstö ole yksin tekemässä työtä, vaikuttaisi tämä jo merkittävästi yhteenkuuluvuuden sosiaaliseen puoleen. Jos henkilö ei ole kontaktissa muihin organisaation jäseniin pitkällä aikavälillä ei hän voi kokea kuuluvansa siihen organisaatioon. Toinen tapa tuoda henkilöstö paremmin yhteen on luoda erilaisia etuja, jotka mahdollistavat henkilöstön yhdessä olemisen ja yhdessä tekemisen, ja tätä kautta tiiviimmän sosiaalisen linkittymisen työnantajaorganisaatioon. Näitä etuja voivat olla yrityksen omat urheilu-joukkueet, kuntosali tai lisätä työvuoden aikana järjestettävien tyky-päivien määrää.

4.4 Työn organisointi ja työnjousto

Työn organisointia voidaan parantaa niin että selvitetään ongelmakohdat, jonka jälkeen lähdetään yhdessä henkilöstön kanssa käsittelemään, miten organisointia voidaan tehostaa. Tehdyn kyselyn ja haastattelun perusteella ongelma-kohtia olisi ollut ainakin lounastauon ja kahvitauon kanssa. Varsinkin jos henkilöstö kokee tietävänsä paremman tavan työn organisoinnille, kannattaa heitä kuunnella ja ottaa heidät mahdollisuuksien mukaan työnsuunnitteluun. Tämä edistää henkilöstön sitoutumista riippumatta siitä ovatko he oikeassa että työn olisi voinut organisoida paremmin, koska mikäli he ovat väärässä selviää se heille kun he ovat mukana organisointi prosessissa lähemmin, ja mikäli he olivat oikeassa

voidaan työ organisoida jatkossa paremmin. Kun henkilöstö on osallisena organisoinnissa, henkilöstö kokee että työ on organisoitu niin hyvin kun se voidaan. Tärkeä asia tässä ei ole pelkästään se että organisointi onnistuu paremmin, mutta myös se että henkilöstö kokee että he ovat tulleet kuulluksi ja asioille pyritään tekemään jotain. Ja viimeisenä hyötynä on se, että kun henkilöstö on itse osallisena työnorganisoinnin suhteen, ovat he myös sitoutuneempia siihen miten sen on organisoitu, vaikka organisoinnin lopputulos ei heitä miellyttäisikään.

Työnorganisoinnissa on oleellista huomioida työnjouston vaikutus. Työnjoustossa on ongelmia sekä kyselyn, että haastattelun mukaan. Työajan jousto ei voi vaikuttaa henkilöstöltä niin että ainoa joustava osapuoli on työntekijä itse, joten tässä pitäisi ainakin selvittää lisää mistä kyseinen näkökulma johtuu ja miten siihen voitaisiin vaikuttaa heikentämättä asiakkaalle tarjottavaa palvelua.

4.5 Kommunikaatio ja viestintä

On hyvä huomata, että varsinkin koska haastatteluun osallistuneiden henkilöiden joukko painottui lähinnä uusiin työntekijöihin, on mahdollista että kaikki asiat eivät ole vain tulleet selville haastatteluun osallistuneille henkilöille. Jos tämä pitää paikkansa vaikuttaa se luonnollisesti haastattelussa saatuihin tuloksiin. Mutta tämä syy kertoisi siitä että viestinnän puolella on ongelmia, ja tarvittavia asioita ei olla pystytty viestimään riittävän hyvin perehdytyksen yhteydessä. Toisaalta on hyvä huomioida, että myös tutkimuksen tuloksissa näkyy tiedonkulun kohdalla, että siihen ei olla täysin tyytyväisiä henkilöstön puolelta.

Viestintään tulee myös kyseessä olevassa yrityksessä kiinnittää lisähuomiota, koska yrityksessä työskentelee henkilöitä monista kansalaisuuksista, ja tämä voi mahdollistaa viestinnän vaikeutumisen.

On hyvä selvittää mikäli viestinnässä on oikeasti parannettavaa, tämän voi tehdä niin että viestintää koskien järjestetään toinen kysely, jossa selvitetään erityisesti sitä että onko henkilöstön mielestä viestinnässä olemassa ongelmia, ja jos niitä on niin mihin ne erityisesti liittyvät organisaation toiminnassa. Toinen ja parempi vaihtoehto on se että esimiehiä tehdään helpommin lähestyttäväksi, jolloin viestinnän itsensä pitäisi tehostua. Ja johtuen yrityksen henkilöstön monikansallisesta luonteesta viestinnän tasoa olisi hyvä seurata jatkuvasti.

4.6 Näköalaohjelman toteutus

Näköalaohjelma on hyvä tapa tuoda esille henkilöstön työsuhteen jatkuvuus, pelkästään se että henkilöstö tietää että heidän työpaikkansa on turvattu vähintään vuodeksi luo sitoutumista. Ja henkilöstölle se ei aina ole varma asia, vaikka yritykselle se olisikin. Joten koska kyseessä olevassa yrityksessä jo tiedetään se että he haluavat pitää kiinni osaavasta

henkilöstöstään, on se syytä myös tehdä selväksi henkilöstölle. Jos ihmiset tietävät että heidän työnsä on turvattu, auttaa tämä luomaan ainakin jatkuvaa sitoutumista henkilöstölle.

4.7 Palkitsemisjärjestelmän toteutus

Palkitsemisjärjestelmän toteutus on hyvä sitouttamisen kannalta kyseiselle yritykselle, koska oikein suunniteltuna sillä pystytään lisäämään affektiivista sitoutumista yrityksessä. Jos se suunnitellaan yhdessä henkilöstön kanssa. On ehdottoman tärkeää ettei palkitsemisjärjestelmässä jätetä henkilöstöä pois suunnittelu vaiheessa, koska muuten palkitsemisjärjestelmällä saattaa pahimmassa tapauksessa olla negatiiviset vaikutukset, mutta sen toteuttaminen silti maksaa yritykselle.

Oikein suunniteltuna palkitsemisjärjestelmä voi myös vahvistaa henkilöstön ja organisaation välistä arvojen jakamista, ja niiden edistämistä, jolloin henkilöstön ja organisaation välinen suhde vahvistuu relatiivisella puolella. Tämän vaikuttaen niin että pelkästään palkka ei ole vertailukohtana, kun henkilöstö miettii organisaation vaihtamista.

5 Yhteenveto

Yhteenvetona yrityksen ongelma tutkimuksen tuloksien pohjalta, vaikuttaa olevan henkilöstön sitoutumisen tyyppi ja työnantajan suhteen tyyppi työntekijään. Vaikka harvemmin työnantaja työntekijä suhde on vain joko relatiivinen tai transaktionaalinen on se silti tutkimuksen pohjalta havaittuna painottunut transaktionaaliseksi kyseessä olevassa yrityksessä. Myös sitoutumisen tyyppi ei ole koskaan vain yhtä tyyppiä kerralla, vaan se voi olla normatiivista, affektionaalista ja jatkuvaa samaan aikaan, mutta tässä tapauksessa tutkimuksessa jatkuva sitoutuminen vaikutti selkeästi korostuvan. Koska transaktionaalinen suhde ja jatkuva sitoutuminen yleensä sisältävät heikoimman mahdollisimman sitoutumisen tason työntekijän kannalta, on yksi tapa parantaa sitoutumista pyrkiä muuttamaan suhteen ja sitoutumistyyppin painopistettä.

Helpoimmat tavat kyseessä olevassa yrityksessä lisätä relatiivisen suhteen painopistettä henkilöstöllä ovat: henkilöstöetujen lisääminen, organisaatio yhteenkuuluvuuden lisääminen ja jouston parantaminen henkilöstön suhteen. Helpoimmat tavat affektionaalisen sitoutumisen lisäämiseen organisaatiossa ovat samat kuin relatiivisen suhteenkin kanssa, koska molemmissa on kyse siitä, että työntekijä kokee saavansa jotain muutakin merkittävää organisaatiolta kuin palkitsemista.

Toinen huonompi vaihtoehto parantaa sitouttamista on pysyä vahvasti transaktionaalisessa suhteessa henkilöstöön, ja jatkuvan sitoutumisen tyyppissä. Koska molemmissa on kyse pääosin hyöty ja haitta suhteesta henkilöstölle, on silloin paras vaihtoehto parantaa organisaatiossa pysymisen hyötyjä. Tämä tarkoittaa käytännössä palkan ja palkitsemisen, ja henkilöstöetujen parantamista. Palkitsemisjärjestelmän luominen on hyvä tapa varmistaa palkitsemisen

toimivuus, eli palkitsemisjärjestelmän suunnittelu ja toteutus olisi hyvä keino parantaa palkitsemisen kautta sitoutumista tässä ratkaisussa. Jatkuvan sitoutumisen kannalta myös näköalaohjelman toteutus olisi hyödyllinen, koska se varmistaa sen että henkilöstö ei vaihda organisaatiota yhtä herkästi varmemman työsuhteen takia.

Mutta kuten aiemmin on mainittu, suhde työnantajaan ei ole pelkästään yhtä tyyppiä, eikä yleensä sitoutumisen tyyppikään ole pelkästään yhdenlainen koskaan. Joten paras tapa vahvistaa sitoutumisen tasoa kyseessä olevassa yrityksessä on yhdistelmä molempia aiempia ratkaisuja. Eli pyrkiä vahvistamaan relatiivista suhdetta ja affektionaalista sitoutumista, mutta toisaalta vahvistaa niitä tekijöitä, jotka oleellisesti vaikuttavat transaktionaalisessa suhteessa ja jatkuvassa sitoutumisessa.

Lähteet

Painetut

Greenberg J. 2013. Managing behavior in organizations. Pearson education.

Helsilä M. & Salojärvi S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum Helsinki.

Helsilä M. 2009. Henkilöstö asioita esimiehille. Otava.

Kananen J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen J. 2009. Henkilöstö voimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy Helsinki.

Kauhanen J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor Oy.

Thomas K. 2010. Intrinsic motivation at work : what really drives employee engagement / Kenneth W. Thomas. - 2nd ed. Berret-Koehler Publishers Inc.

Robertson I. & Cooper C. 2001. Personnel psychology and HRM. University of Manchester institute of science and technology.

Surakka T. & Laine N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus media.

Valvisto E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum Media Oy.

Vartiainen M. Kauhanen J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Werner Söderström Osakeyhtiö.

Viitala R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Edita publishing Oy valvisto.

Vilka H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

Yli-Kaitala K. Toivanen M. Bergbom B. Airila A. Väänänen A. 2013. Monikulttuurinen työpaikka - Opas esimiehille. Työterveyslaitos.

Sähköiset

<http://www.ess.fi/uutiset/kotimaa/2015/08/15/siivousalan-kehno-maine-ennallaan---nuoret-hakevat-alalle-entista-useammin> Forsman T. 15.8.2015. Kotimaa.

<http://kaikuhsinkki.fi/fi/uutiskirje/puhtausala-aikoo-uuden-ty%C3%B6n-pioneeriksi> Viitattu 30.5.2016

Kuviot

Kuvio 1: Palkitseminen.....	22
Kuvio 2: Esimiestyö diagrammi 1.....	23
Kuvio 3: Esimiestyö diagrammi 2.....	23
Kuvio 4: Esimiestyö diagrammi 3.....	24
Kuvio 5: Työympäristö diagrammi 1.	25
Kuvio 6: Työympäristö diagrammi 2.	25
Kuvio 7: Oma työni diagrammi 1.	26
Kuvio 8: Oma työni diagrammi 2.	27
Kuvio 9: Suhde organisaatioon.....	28

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake	38
-----------------------------	----

Liite 1: Kyselylomake

Perustiedot/ Basic information

1.Sukupuoli/ Sex

Mies/ Man Nainen/ Woman

2.Syntymävuosi/ Date of birth

3.Mistä maasta olet kotoisin/ What country are you originally from?

4.Työsuhteen pituus yrityksessä/ The length of your employment relationship in the company

5.Mitä kautta päädyit yritykseen töihin/ How did you end up working for the company?

6.Onko aiempaa kokemusta ennen tätä yritystä siivousalalta, jos on niin onko se Suomesta/

Do you have previous work experience from the cleaning industry before this company, if you do, is it from Finland?

7.Koetko olevasi osana yrityksen organisaatiota/ Do you feel as if you are a part of the company's organization?

En koe/ I don't feel this way

En juurikaan koe/ I do not really feel this way

Koen jokseenkin/ I somewhat feel this way

Koen/ I feel this way

8.Koetko itsesi tärkeäksi yritykselle/ Do you feel as if you are important for the company?

En koe/ I don't feel this way

En juurikaan koe/ I do not really feel this way

Koen jokseenkin/ I somewhat feel this way

Koen/ I feel this way

Yritys työpaikkana/ Company as a place of employment

Palkitseminen/ Compensation

9.Palkka/ Salary

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

10.Henkilöstöedut/ Employee benefits

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

11.Työsuhde-edut/ Fringe benefits

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

12.Työstä saatu kiitos ja tunnustus/ Work related acknowledgement and recognition

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

13.Rahallinen palkitseminen/ Financial compensation

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

Esimiestyö/ Leadership

14.Esimieheni ammattitaito/ The expertise of my superior

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

15.Esimieheni antama tuki ja kannustus/ The support and encouragement my superior gives

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

16.Esimieheni joustavuus/ The flexibility of my superior

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

17.Esimieheni tavoitettavuus/ The reachability of my superior

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

18.Esimieheni lähestyttävyyys/ The approachability of my superior

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

19.Esimieheni kyky kuunnella minua/ My superiors ability to listen to me

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

20.Esimieheni kyky motivoida työntekoon/ My superiors ability to motivate to work

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

21.Esimieheni antama esimerkki/ The example my superior gives

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

22.Esimieheni antama palaute/ The feedback my superior gives

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

23.Työn organisointi/ The way the work is organized

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

24.Esimiestyö yleisesti/ Leadership in general

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

25.Esimieheni oikeudenmukaisuus/ The fairness of my superior

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

26.Työtehtävien perehdytys ja koulutus/ The introduction and training to the work

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

Työympäristö/ Work environment

27.Yrityksen arvot/ The company values

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

28.Yrityskuva/ The corporate image

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

29.Toimiala/ The industry

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

30.Yhteistyö työpaikalla/ Cooperation in the workplace

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

31.Työkaverit/ The co-workers

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

31.Työpaikan ilmapiiri/ The workplace atmosphere

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

33.Tiedonkulku/ The flow of information

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

34.Työtilat ja välineet/ The workspaces and workequipments

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

35.Lounas- ja kahvitauko/ The lunch break and the coffee break

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

36.Tyky-toiminta/ The workplace health promotion

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied
Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied
Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

37.Työterveyshuolto/ The occupational health care

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied
En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied
Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied
Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

38.Yhteinen ajanvietto työajan ulkopuolella/ Shared recreational time spent outside workhours

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied
En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied
Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied
Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

39.Työympäristö yleisesti/ The work environment in general

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied
En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied
Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied
Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

Oma työni/ My own work

40.Työni kiinnostavuus/ The appeal of my work

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied
En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied
Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied
Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

41.Työni monipuolisuus/ The diversity of my work

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied
En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied
Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied
Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

42.Työni kuormittavuus/ The workload of my work

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied
En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

43.Työni tarkoituksenmukaisuus/ The expediency of the work

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

44.Työsuhteeni pysyvyys/ The stability of my work

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

45.Työaikani joustavuus/ The flexibility of my workhour

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

46.Työni haasteellisuus/ The challenge provided by the work

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

47.Työni vastuullisuus/ The responsibility of my work

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

48.Mahdollisuuteni kehittää osaamistani/ My chances to develop my own expertise

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

49.Mahdollisuuteni edetä urallani/ My chances to advance in my career

En ole tyytyväinen/ I'm not satisfied

En ole kovin tyytyväinen/ I'm not that satisfied

Olen jokseenkin tyytyväinen/ I'm somewhat satisfied

Olen tyytyväinen/ I'm satisfied

50.Valitse vähintään viisi asiaa mitä voisi kehittää yrityksessä työpaikkana, ja kerro miten niitä voisi mielestäsi parantaa/ Choose at least five things that could be improved in the company as a workplace, and tell us how they could be improved.

51.Näetkö itsesi töissä yrityksessä vielä vuoden päästä/ Do you still see yourself working for the company in a year from now?

En/ No Kyllä/ Yes

52.Jos et niin, miksi et/ If not, why is that?

53.Miten kokisit että yritys voisi sitouttaa sinut vieläkin paremmin yritykseen/ How do you feel the company could make you even more committed to the company?